



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH MODELU BALANCED SCORECARD JAKO
NÁSTROJE HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU**

THE PROPOSAL OF USING BALANCED SCORECARD MODEL AS A COMPANY PERFORMANCE
MEASUREMENT TOOL

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Marie Jedličková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Marie Jedličková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh modelu Balanced Scorecard jako nástroje hodnocení výkonnosti podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je analyzovat stávající situaci vybrané společnosti pomocí metod finanční analýzy a analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Na základě toho doporučit strategii, která by byla pro danou společnost nejvhodnější pro implementaci prostřednictvím metody Balanced Scorecard. Zpracovat návrh konceptu Balanced Scorecard jako moderního nástroje hodnocení výkonnosti podniku s využitím finančních i nefinančních ukazatelů.

Základní literární prameny:

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejčastěji používaných metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-032-5.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.

VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zpracováním návrhu Balanced Scorecard pro vybranou společnost. V teoretické části práce je provedena literární rešerše, která je zaměřena na hodnocení výkonnosti podniku obecně, účetní výkazy, finanční analýzu, strategickou analýzu a metodu BSC. V praktické části je na základě výstupů finanční a strategické analýzy přednesen návrh jednotlivých perspektiv BSC (finanční, zákaznická, interních procesů, učení se a růstu), vycházející ze strategie společnosti.

Abstract

Diploma thesis deals with the proposal of the Balanced Scorecard for a selected company. The theoretical part of this thesis includes research of available literature, which is focused on company performance measurement in general, financial statements, financial analysis, strategic analysis and the BSC method. In the practical part, after financial and strategic analysis, proposal of the four BSC perspectives (financial, customer, internal process, learning and growth) is presented, based on the strategy of the company.

Klíčová slova

výkonnost, finanční analýza, strategické řízení, strategická analýza, Balanced Scorecard, finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů, perspektiva učení se a růstu

Key words

performance, financial analysis, strategic management, strategic analysis, Balanced Scorecard, financial perspective, customer perspective, internal process perspective, learning and growth perspective

Bibliografická citace

JEDLIČKOVÁ, M. *Návrh modelu Balanced Scorecard jako nástroje hodnocení výkonnosti podniku*. Diplomová práce. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 133 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 22. května 2017

.....

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní prof. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. za odborné vedení při vypracování této práce. Poděkování patří i mé rodině za podporu ve studiu.

Obsah

Úvod.....	17
1 Cíle práce, metody a postupy zpracování	18
2 Teoretická východiska práce	19
2.1 Hodnocení výkonnosti podniku	19
2.2 Zdroje informací pro finanční analýzu	21
2.2.1 Rozvaha	22
2.2.2 Výkaz zisku a ztráty.....	23
2.2.3 Výkaz cash flow.....	24
2.3 Základní metody finanční analýzy.....	25
2.3.1 Absolutní ukazatele.....	25
2.3.2 Rozdílové ukazatele.....	26
2.3.3 Poměrové ukazatele	27
2.4 Nástroje vnější a vnitřní strategické analýzy	32
2.4.1 PESTE analýza	32
2.4.2 Analýza konkurence v odvětví – Porterův model.....	32
2.4.3 SWOT analýza.....	33
2.5 Balanced Scorecard jako nástroj strategického řízení	34
2.5.1 Základní perspektivy.....	37
2.5.2 Propojování měřítek BSC se strategií podniku.....	40
2.5.3 Fáze implementace a zavádění BSC do organizace.....	41
3 Analýza současného stavu	45
3.1 Základní údaje o společnosti.....	45
3.2 Organizační struktura.....	46
3.3 Charakteristika společnosti	47
3.4 Analýza absolutních ukazatelů	50
3.4.1 Horizontální analýza rozvahy	51
3.4.2 Vertikální analýza rozvahy	54
3.4.3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	58
3.4.4 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty	59
3.5 Analýza rozdílových ukazatelů (analýza fondů finančních prostředků)	60
3.5.1 Analýza čistého pracovního kapitálu	60

3.5.2	Analýza čistých pohotových prostředků	61
3.5.3	Analýza čistých peněžních pohledávkových fondů	62
3.6	Analýza poměrových ukazatelů	63
3.6.1	Analýza ukazatelů likvidity.....	63
3.6.2	Analýza ukazatelů zadluženosti	67
3.6.3	Analýza ukazatelů rentability	68
3.6.4	Analýza ukazatelů aktivity	70
3.7	Shrnutí finanční analýzy.....	73
4	Vnější strategická analýza	77
4.1	PESTE analýza.....	77
4.1.1	Politické a legislativní faktory.....	77
4.1.2	Ekonomické faktory	79
4.1.3	Sociálně-kulturní faktory.....	86
4.1.4	Technologické faktory.....	87
4.1.5	Ekologické faktory	89
4.2	Porterův model – analýza konkurence v odvětví	90
4.2.1	Hrozba vstupu nových konkurentů	90
4.2.2	Rivalita mezi stávajícími podniky.....	91
4.2.3	Vyjednávací síla odběratelů	92
4.2.4	Vyjednávací síla dodavatelů.....	92
4.2.5	Hrozba vzniku substitutů.....	93
4.3	SWOT analýza	93
5	Návrh BSC jako moderního nástroje hodnocení výkonnosti podniku	95
5.1	Finanční perspektiva	95
5.2	Zákaznická perspektiva	101
5.3	Perspektiva interních procesů.....	109
5.4	Perspektiva učení se a růstu	113
5.5	Strategická mapa	118
5.6	Implementace BSC.....	119
5.7	Náklady na projekt	119
5.8	Přínosy a rizika.....	120
5.8.1	Přínosy pro analyzovanou společnost	120

5.8.2 Rizika pro analyzovanou společnost a jejich kvantifikace	121
Závěr	125
Seznam použitých zdrojů.....	126
Seznam tabulek	131
Seznam obrázků	132
Seznam grafů	133
Seznam příloh	133

Úvod

Hodnocení výkonnosti podniku se stává vzhledem k dynamickému a měnícímu se prostředí stále důležitějším aspektem v oblasti řízení podniku. Manažeři musí pružně reagovat na změny v ekonomice, politice, ale také na postoje dodavatelů a především zákazníků. Informace o stavu podniku by měli využívat pro operativní, a hlavně pro strategické řízení. Jednou z možností, jak výkonnost podniku hodnotit a podnik strategicky řídit, je Balanced Scorecard (BSC), moderní nástroj založený na strategickém plánování a řízení. Má poměrně široké uplatnění. Zdůrazňuje nutnost vyváženého podchycení všech nejdůležitějších skutečností, které určují hodnotu podniku a znázorňuje výsledné skóre podniku ve vztahu k jeho výkonnosti. Sladuje zájmy managementu a zaměstnanců a strategických cílů a operativního řízení. Metoda BSC doplňuje oproti jiným metodám finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv tvořících rámec BSC: finanční, zákaznické, interních procesů a perspektivy učení se a růstu.

Diplomová práce je rozdělena do šesti kapitol. První kapitola definuje cíl práce a metodiku. Druhá kapitola obsahuje teoretická východiska práce. Vysvětluje finanční zdraví podniku, jehož poznání je obecně cílem finanční analýzy, účetní výkazy, tzn. rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow, základní metody finanční analýzy, nástroje vnější a vnitřní strategické analýzy důležité pro vymezení strategie a v neposlední řadě představuje metodu Balanced Scorecard, jednotlivé perspektivy, propojování měřítek se strategií podniku a postup zavádění BSC do organizace. Shromážděné informace vytvářejí základ pro empirickou část práce. Třetí kapitola obsahuje analýzu stávající situace vybrané společnosti. Nejprve uvádí základní informace o společnosti, její charakteristiku, historii apod. Stěžejní částí této kapitoly je finanční analýza společnosti. Čtvrtá kapitola plynule navazuje na třetí kapitolu a věnuje se vnější strategické analýze. Tato kapitola je zakončena maticí SWOT. Pátá kapitola je stěžejní pro splnění stanoveného cíle této práce, na základě vymezené strategie je v ní předložen návrh modelu BSC, jsou v ní zobrazeny strategické cíle a strategické akce jednotlivých perspektiv, strategická mapa, postup implementace, přibližné náklady a rovněž přínosy a rizika pro danou společnost. Šestá kapitola je závěrečná a shrnuje výsledky celé práce.

1 Cíle práce, metody a postupy zpracování

Cílem diplomové práce je analyzovat stávající situaci vybrané společnosti pomocí metod finanční analýzy a analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Na základě toho doporučit strategii, která by byla pro danou společnost nejvhodnější pro implementaci prostřednictvím metody Balanced Scorecard. Zpracovat návrh konceptu Balanced Scorecard jako moderního nástroje hodnocení výkonnosti podniku s využitím finančních i nefinančních ukazatelů.

Jednotlivými metodami využitými při zpracování diplomové práce jsou analýza, deskripce, dedukce a syntéza.

Analýza slouží k myšlenkovému rozložení zkoumaného předmětu na dílčí části, jež jsou podrobeny bližšímu zkoumání.

Metoda **deskripce** slouží k popisu problému a jeho relevantních charakteristik.

Dedukce je metoda, kterou se dospěje od obecnějších závěrů, tvrzení a soudů k méně obecným.

Metoda **syntézy** umožňuje sjednotit jednotlivé prostudované části v celek a vytvořit si tak komplexní obraz zkoumané problematiky.¹

¹ VÁVROVÁ, E. Finanční řízení komerčních pojišťoven, s. 10.

2 Teoretická východiska práce

Výkonnost podniku znamená v obecném pojetí „charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.“²

2.1 Hodnocení výkonnosti podniku

Každý subjekt může hodnotit výkonnost podniku jinak. K interním uživatelům účetních výkazů patří manažeri, odboráři a zaměstnanci. Mezi externí uživatele patří obchodní partneři (zákazníci a dodavatelé), banky a jiní věřitelé, investoři, stát a jeho orgány, konkurence aj³. Pohled na finanční analýzu:

- z hlediska manažerů a finančního řízení podniku je v první řadě sledována platební schopnost podniku, struktura zdrojů a finanční nezávislost, ale i ukazatele ziskovosti;
- zaměstnanci podniku mají přirozený zájem na prosperitě, hospodářské a finanční stabilitě svého podniku;
- těžiště pozornosti obchodních partnerů, dodavatelů směřuje především ke schopnosti podniku hradit splatné závazky;
- banky sledují zejména dlouhodobou likviditu a solventnost podniku, dále porovnání ziskovosti v delším časovém rozsahu a schopnost tvorby peněžních prostředků;
- investoři (akcionáři a ostatní), kteří jsou pro podnik poskytovateli kapitálu, sledují informace o finanční výkonnosti zvláště pro získání informací, jak podnik nakládá se zdroji, které již investoři podniku poskytli;
- stát (a jeho orgány) zaměřuje pozornost především na kontrolu správnosti vykázaných daní⁴.

² WAGNER, J. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti, s. 17.

³ KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance.

⁴ VOCHOZKA, M. Metody komplexního hodnocení podniku.

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že rozhodujícím hlediskem pro volbu hodnocení výkonnosti podniku, resp. metody finanční analýzy, bude kromě jiných aspektů také cílová skupina, pro níž jsou výsledky analýzy zpracovávány. Vlastníci přinesli do podnikání svou myšlenku, vložili peníze a nesou největší riziko samotného podnikání. Jen pokud se naplní jejich očekávání návratnosti vložených prostředků adekvátní podstoupenému riziku, které nesou, zůstanou a budou podnikat dále (**shareholder value**). Aby se jim podnikání dařilo, musí se snažit o uspokojení všech, kdo jsou s podnikem spjati (**stakeholder value**). „*I když zájmové skupiny mohou sledovat rozdílné cíle, jejich společným jmenovatelem je trvale udržitelný rozvoj a tím i tvorba hodnoty podniku*“⁵. Tyto koncepty řízení, **shareholder value** a **stakeholder value**, souvisejí s rozdílným vnímáním úlohy jednotlivých subjektů vůči podniku. Koncept shareholder value je zdůrazňován v angloamerickém prostředí s vyspělými kapitálovými trhy, v Evropě je zdůrazněna nutnost zajistit všem subjektům participujícím na chodu podniku uspokojení – stakeholder value. Tyto koncepty se nevylučují – vyplácet zaměstnancům mzdu, platit dodavatelům, splácet jistiny a úroky věřitelům atd. lze pouze tehdy, pokud je výnosnost podnikání dostatečná a umožňuje uspokojit vlastníky⁶.

V současné době se úspěšná firma při svém hospodaření již neobejde bez rozboru finanční situace firmy. Existuje celá řada způsobů, jak definovat pojem „finanční analýza“. Dle Růčkové (2015) je nejvýstižnější definicí ta, která říká, že finanční analýza „*představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsahem především v účetních výkazech*“⁷. Dle Kislingerové (2010) lze finanční analýzu chápat jako „*soubor činností, jejichž cílem je zjistit a vyhodnotit komplexně finanční situaci podniku*“⁸. Dle Sedláčka (2011) je finanční analýza „*metoda hodnocení finančního hospodaření podniku, při které se získaná data třídí, agregují, porovnávají mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají kauzální souvislosti mezi daty a určuje se jejich vývoj*“⁹.

⁵ REŽŇÁKOVÁ, M. Řízení platební schopnosti podniku, s. 14.

⁶ PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera.

⁷ RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi, s. 9.

⁸ KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance.

⁹ SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku..

Obecně je cílem finanční analýzy poznat finanční zdraví firmy. O finančně zdravém podniku hovoříme tehdy, když nemá problémy se svou schopností včas uhrazovat splatné závazky. Důležitou podmínkou finančního zdraví je i perspektiva dlouhodobé likvidity, tzn. aby schopnost uhrazovat splatné závazky byla zachována i v budoucnu. Dlouhodobou likviditu významně ovlivňuje poměr mezi cizími a vlastními zdroji v celkové finanční struktuře podniku. Dlouhodobá likvidita je však pouze jednou z podmínek finančního zdraví. Aby podniku někdo svěřil svůj kapitál, musí mít jistotu, že tento podnik dokáže vytvářet svým podnikáním dostatečný přebytek výnosů nad náklady – zisk. Čím větší je výnosnost (rentabilita) kapitálu vloženého do podnikání, tím pevnější je finanční zdraví podniku¹⁰.

Finanční zdraví podniku lze posuzovat na základě schopnosti podniku:

- udržet vlastní existenci,
- produkovat efekty pro vlastníky ve formě co nejlepších výsledků hospodaření.

Nejlepší finanční zdraví vytváří předpoklady k získávání externích finančních zdrojů pro další rozvoj podniku. **Dobré finanční zdraví** umožňuje efektivní rozvoj podniku z interních finančních zdrojů. **Uspokojivé finanční zdraví** spočívá v tom, že podnik nemá finanční problémy se zachováním trvalé existence na dosažené úrovni. Při hodnocení finančního zdraví nejde jen o okamžitý stav, ale o situaci podniku v několika letech, o vývojovou tendenci, o frekvenci a velikost výkyvů¹¹.

2.2 Zdroje informací pro finanční analýzu

Pro zpracování finanční analýzy jsou důležité zejména tyto účetní výkazy:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty,
- výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků (výkaz cash flow).

¹⁰ MRKVIČKA, J. a P. KOLÁŘ. Finanční analýza.

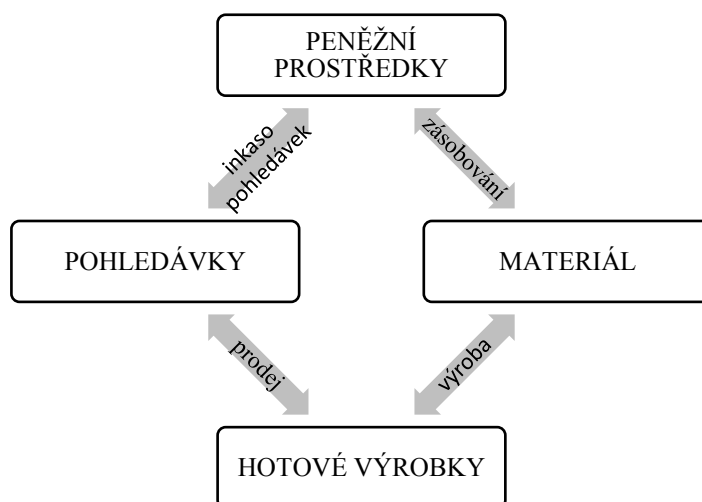
¹¹ KONEČNÝ, M. Finanční analýza a plánování.

2.2.1 Rozvaha

Rozvaha je účetním výkazem, který zachycuje bilanční formou stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (AKTIVA) a zdrojů jejich financování (PASIVA) vždy k určitému datu.

Aktiva se dle doby použitelnosti dělí na dvě základní skupiny: stálá aktiva a oběžná aktiva. Třetí skupinu pak tvoří časové rozlišení.

Stálá aktiva představují majetek, jehož doba použitelnosti je delší než 1 rok. Představuje majetek, jehož spotřeba neprobíhá najednou, ale postupně, ve formě odpisů, kterými se hodnota stálých aktiv přenáší úměrně jejich opotřebení do nákladů podniku. **Oběžná aktiva** představují majetek, který se při hospodářské činnosti podniku spotřebuje najednou, příp. u něhož proces přeměny nepřesahuje jeden rok. Produkční cyklus podniku, v němž dochází k postupné přeměně oběžných aktiv z jedné formy na druhou, znázorňuje následující schéma.



Obrázek 1 Koloběh oběžných aktiv
(Zdroj: ¹²)

Do aktiv patří i tzv. **časové rozlišení**, které zahrnuje přechodná aktiva a příp. i ztrátu z hospodaření.

¹² SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku, s. 22.

A nyní blíže k pasivům. Kapitál (finanční krytí majetku) vyjadřuje původ, zdroj, z něhož majetek vznikl. Majetek tedy vyjadřuje, **co podnik vlastní**, a kapitál **komu co patří**. Základní struktura kapitálu se v podniku člení na dvě skupiny dle jeho původu (vlastnictví): vlastní kapitál a cizí kapitál. Samostatně se uvádí tzv. časové rozlišení v pasivech.

Vlastní kapitál představuje nárok vlastníků (společníků) podniku na aktiva, která podnik spravuje. **Cizí kapitál** představují závazky vůči věřitelům (nikoliv vlastníkům společnosti). Za cizí kapitál musí podnik platit úroky a ostatní výdaje spojené s jeho získáním (bankovní poplatky, provize aj.). Do pasiv patří i tzv. **časové rozlišení**, které zahrnuje přechodná pasiva, vzniklá v důsledku zásady nezávislosti účetních období (např. výdaje příštích období).¹³

Tabulka 1 Struktura rozvahy

AKTIVA		PASIVA	
A.	Pohledávky za upsaný ZK	A.	Vlastní kapitál
B.	Dlouhodobý majetek	A.I.	Základní kapitál
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	A.II.	Kapitálové fondy
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	A.III.	Rezervní fondy, ...
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	A.IV.	VH minulých let
		A.V.	VH běžného úč. období
C.	Oběžná aktiva	B.	Cizí zdroje
C.I.	Zásoby	B.I.	Rezervy
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	B.II.	Dlouhodobé závazky
C.III.	Krátkodobé pohledávky	B.III.	Krátkodobé závazky
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci
D.	Časové rozlišení	C.	Časové rozlišení

(Zdroj: ¹⁴)

2.2.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty informuje o dosaženém hospodářském výsledku. Zachycuje vztah mezi výnosy a náklady¹⁵. Výnosy jsou peníze, které podnik získal z veškerých činností za dané účetní období bez ohledu na to, zda došlo k jejich inkasu. Oproti tomu náklady představují peněžní částky, které podnik v daném účetním období funkčně vynaložil na získání výnosů. K jejich skutečnému vynaložení nemusí dojít právě v daném účetním

¹³ SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku.

¹⁴ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady, s. 23.

¹⁵ VOCHOZKA, M. Metody komplexního hodnocení podniku.

období. Výkaz zisku a ztrát tedy zachycuje pohyb výnosů a nákladů, nikoliv pohyb příjmů a výdajů. V České republice se rozlišuje se část provozní, finanční a mimořádná, přičemž všechny součásti tvoří výsledný výsledek hospodaření.

Tabulka 2 Struktura výkazu zisku a ztráty

I. OBCHODNÍ ČINNOST
+ tržby za prodej zboží
– náklady vynaložené na prodané zboží
= OBCHODNÍ MARŽE
II. VÝROBNÍ ČINNOST
+ tržby za prodej vlastních výrobků a služeb
± změna stavu zásob vlastní činnosti
+ aktivace (materiálu, zboží a dlouhodobého majetku, vyrobených ve vlastní režii, a vnitropodnikových služeb)
– výkonová spotřeba (materiál, energie, služby)
= PŘIDANÁ HODNOTA
– osobní náklady (mzdy, odměny, sociální zabezpečení)
– daně a poplatky (kromě daně z příjmů)
– odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku
– ostatní provozní výnosy a náklady
= PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ
III. FINANČNÍ ČINNOST
+ finanční výnosy
– finanční náklady
= FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ
± FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ
– daň z příjmů za běžnou činnost
= VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST
IV. MIMOŘÁDNÁ ČINNOST
+ mimořádné výnosy
– mimořádné náklady
– daň z příjmů z mimořádné činnosti
= MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST
+ MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ
= VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ

(Zdroj: ¹⁶)

2.2.3 Výkaz cash flow

Výkaz cash flow zachycuje vznik a použití peněžních prostředků. Jinými slovy jde o přehled příjmů a výdajů podniku za dané období, přičemž je žádoucí, aby příjmy převyšovaly výdaje. Je doplňkem rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

¹⁶ GRÜNWARD, R. a J. HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku, s. 42.

Sestavit výkaz cash flow lze pomocí dvou metod – přímé a nepřímé. Přímá metoda je založena na sledování příjmů a výdajů podniku za dané období. Nepřímou metodou se CF kvantifikuje pomocí transformace zisku do pohybu peněžních prostředků. V České republice se více využívá nepřímá metoda výpočtu. Přehled cash flow se člení na část provozní, investiční a finanční¹⁷.

Tabulka 3 Struktura výkazu o tvorbě a použití peněžních prostředků

Zisk po úhradě úroků a zdanění
+ odpisy
+ jiné náklady
– výnosy, které nevyvolávají pohyb peněz
CASH FLOW ZE SAMOFINANCOVÁNÍ
± změna pohledávek (+ úbytek; – přírůstek)
± změna krátkodobých cenných papírů (+ úbytek)
± změna zásob (+ úbytek)
± změna krátkodobých závazků (+ přírůstek)
CASH FLOW Z PROVOZNÍ ČINNOSTI
± změna fixního majetku (+ úbytek)
± změna nakoupených obligací a akcií (+ úbytek)
CASH FLOW Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI
± změna dlouhodobých závazků (+ přírůstek)
+ přírůstek vlastního jmění z titulu emise akcií
– výplata dividend
CASH FLOW Z FINANČNÍ ČINNOSTI

(Zdroj: ¹⁸)

2.3 Základní metody finanční analýzy

V této podkapitole je představena analýza absolutních ukazatelů, rozdílových ukazatelů, jež jsou získány jako rozdíl ukazatelů absolutních a poměrová analýza, jež dává do „poměru“ položky vzájemně mezi sebou. Do poslední jmenované analýzy patří ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a ukazatele kapitálového trhu.

2.3.1 Absolutní ukazatele

„Pro finanční analýzu se používají dvě základní techniky rozboru, a to tzv. procentní rozbor a poměrová analýza. Základem obou technik jsou absolutní ukazatele, tj. stavové i tokové veličiny, které tvoří obsah účetních výkazů.“¹⁹

¹⁷ VOCHOZKA, M. Metody komplexního hodnocení podniku.

¹⁸ RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi, s. 36.

¹⁹ VOCHOZKA, M. Metody komplexního hodnocení podniku, s. 19.

2.3.1.1 Vertikální a horizontální analýza

Výchozím bodem finanční analýzy je tzv. vertikální a horizontální rozbor finančních výkazů. Oba postupy umožňují vidět původní absolutní údaje z účetních výkazů v určitých souvislostech. **Horizontální analýza** přejímá přímo data, která jsou získávána nejčastěji z účetních výkazů (rozvahy podniku a výkazu zisku a ztráty), příp. z výročních zpráv. Vedle sledování změn absolutní hodnoty vykazovaných dat v čase se zjišťují také jejich procentní změny. Změny jednotlivých položek výkazů se sledují po řádcích, horizontálně, proto je tato metoda nazývána horizontální analýzou absolutních dat.²⁰

Při **vertikální analýze** se posuzuje struktura aktiv a pasiv podniku. Ze struktury aktiv a pasiv je zřejmé, jaké je složení hospodářských prostředků potřebných pro výrobní a obchodní aktivity podniku a z jakých zdrojů (kapitálu) byly pořízeny. Označení vertikální analýza vzniklo proto, že se při procentním vyjádření postupuje v jednotlivých letech **odshora dolů (ve sloupcích) a nikoliv napříč jednotlivými roky**. Jako základ pro procentní vyjádření se bere ve výkazu zisku a ztráty obvykle velikost tržeb (= 100 %) a v rozvaze hodnota celkových aktiv podniku. Používá se ke srovnávání časových vývojových trendů v podniku za více let.²¹

2.3.2 Rozdílové ukazatele

Analýza rozdílových ukazatelů slouží k posouzení likvidity podniku. Rozdílové ukazatele jsou získány jako rozdíl ukazatelů absolutních. Bývají nazývány také jako finanční fondy nebo fondy finančních prostředků. Mezi nejvýznamnější rozdílové ukazatele patří čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky a čistý peněžní majetek.²²

2.3.2.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál významně ovlivňuje platební schopnost podniku.²³ Vypočítá se jako rozdíl mezi výší oběžných aktiv a krátkodobých pasiv. Udává, jaká část oběžného

²⁰ SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku.

²¹ tamtéž.

²² HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza firmy.

²³ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady.

majetku je financována z dlouhodobých zdrojů. Je velmi důležitý pro manažery podniku, jelikož slouží jako podklad pro rozhodovací procesy, které se týkají alokace kapitálu.

Čistý pracovní kapitál (ČPK) = oběžná aktiva – krátkodobá pasiva

Vypovídací schopnost tohoto ukazatele ovlivňuje míra likvidnosti jednotlivých položek oběžných aktiv. Pro přesnější posouzení okamžité likvidity se proto využívá ukazatel čisté pohotové prostředky.²⁴

2.3.2.2 Čisté pohotové prostředky

Ukazatel čisté pohotové prostředky se vypočítá jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Nejméně likvidní položky, jako jsou dlouhodobé pohledávky, nedokončená výroba nebo neprodejné výrobky, zde nejsou zahrnuty. Pohotové peněžní prostředky představují pouze peníze v hotovosti a na běžných účtech. Někdy bývají do pohotových peněžních prostředků zahrnuty také směnky, šeky, krátkodobé termínované vklady a krátkodobé cenné papíry.²⁵

Čisté pohotové prostředky (ČPP) = pohotové peněžní prostředky – okamžitě splatné závazky

2.3.2.3 Čisté peněžní pohledávkové fondy

Čistý peněžně pohledávkový fond je staven mezi čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky. Je jakýmsi kompromisním ukazatelem, který by měl eliminovat nedostatky předchozích rozdílových ukazatelů. Lze jej vypočítat takto:²⁶

Čistý peněžní majetek (ČPM) = oběžná aktiva – zásoby – nelikvidní pohledávky – krátkodobé závazky

2.3.3 Poměrové ukazatele

Zatímco vertikální a horizontální analýza sleduje vývoj jedné veličiny – položky rozvahy či výsledovky – v čase, nebo ve vztahu k jedné vztažné veličině (celková bilanční suma, tržby), poměrová analýza dává do „poměru“ položky vzájemně mezi sebou, např. podíl

²⁴ SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku.

²⁵ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady.

²⁶ HRDÝ, M., KRECHOVSKÁ, M. Finance podniku.

zisku připadající na 1 Kč tržeb. Postupy poměrové analýzy se nejčastěji shrnují do několika skupin ukazatelů. Je zřejmé, že k tomu, aby podnik mohl dlouhodobě existovat, musí být nejen rentabilní, tj. přinášet užitek vlastníkům, ale i likvidní a přiměřeně zadlužený.²⁷ Nejčastěji se můžeme setkat s následujícími základními skupinami ukazatelů:

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele kapitálového trhu.²⁸

2.3.3.1 Ukazatele rentability

Někdy též označovány jako ukazatele výnosnosti, ziskovosti, návratnosti atd., patří v praxi k nejsledovanějším ukazatelům. Vyjadřují poměr konečného hospodářského výsledku dosaženého podnikatelskou činností k určitému vstupu, a to buď k celkovým aktivům, kapitálu nebo tržbám. Všechny ukazatele rentability se dají vykládat obdobně, protože udávají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele. Nejobecnější tvar tohoto ukazatele je: $\frac{\text{výnos}}{\text{vložený kapitál}}$.

Používají se tyto ukazatele:

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{tržby za prodej zboží} + \text{výkony}}$$

$$\text{Výnosnost celkových aktiv (ROA)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$$

$$\text{Výnosnost vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{Výnosnost kapitálu investorů (ROIC)} = \frac{\text{EBIT} \cdot (1-t)}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}}$$

kde t je míra zdanění zisku v desetinném čísle.²⁹

²⁷ KISLINGEROVÁ, E. Finanční analýza: krok za krokem.

²⁸ VOCHOZKA, M. Metody komplexního hodnocení podniku.

²⁹ SYNEK, M. a E. KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika.

2.3.3.2 Ukazatele aktivity

Tato skupina ukazatelů se snaží změřit, jak úspěšně využívá management podniku aktiva. Jelikož aktiva se člení na několik úrovní, tak i ukazatele rentability mohou být kalkulovány na různých úrovních: např. aktiv celkových, dlouhodobých (stálých) či oběžných. Také lze pracovat se dvěma formami tohoto ukazatele, a to s rychlostí obrátu (obrátkovostí) a s dobou obrátu. Rozdíl tkví v tom, že obrátkovost znamená počet obrátů za rok a doba obrátu vyjadřuje počet dní.³⁰

$$\text{Obrát zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \text{ (v počtu obrátů za rok)}$$

$$\text{Průměrná doba inkasa pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\frac{\text{roční tržby}}{360}} \text{ (ve dnech)}$$

$$\text{Obrát stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}} \text{ (v počtu obrátů za rok)}$$

$$\text{Obrát oběžných aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{oběžná aktiva}} \text{ (v počtu obrátů za rok)}$$

$$\text{Obrát celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \text{ (v počtu obrátů za rok)}^{31}$$

2.3.3.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti sledují vztah mezi vlastními a cizími zdroji. Zadluženost, byť i vysoká, nemusí být ještě negativní charakteristikou firmy. V dobře fungující firmě může naopak použití malého objemu vlastního kapitálu doplněného podstatně větším objemem cizího kapitálu na financování investice, jinými slovy vysoká finanční páka, pozitivně přispívat k rentabilitě vlastního kapitálu. Zadluženost měříme dvěma způsoby:

1. vycházíme z rozvahy a počítáme rozsah, ve kterém dluhy financují aktiva

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{celkový dluh (cizí zdroje)}}{\text{celková aktiva}} ;$$

2. vycházíme z výsledovky a počítáme krytí nákladů na cizí kapitál (úroků a dalších poplatků) provozním ziskem

$$\text{Krytí úroků} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{úroky}} .$$

³⁰ KISLINGEROVÁ, E. Finanční analýza: krok za krokem.

³¹ SYNEK, M. a E. KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika.

2.3.3.4 Ukazatele likvidity

Likvidita je důležitým faktorem pro dlouhodobé fungování podniku. Je však v přímém střetu s rentabilitou. K tomu, aby byl podnik likvidní, musí mít vázány určité finanční prostředky v oběžných aktivech, zásobách, pohledávkách a na účtech. Tyto prostředky na sebe váží kapitál, a tudíž musí být profinancovány, a to i s náklady, které jsou s profinancováním spojeny. Oběžný majetek z hlediska likvidnosti dělíme do tří stupňů:

- krátkodobý finanční majetek (nejvyšší),
- krátkodobé pohledávky,
- zásoby.

Při sestavování ukazatelů likvidity se v čitateli vychází z oběžného majetku, který je uspořádán z pohledu likvidity, a to od nejméně likvidních (zásoby) přes pohledávky až po nejlikvidnější peníze v pokladně.³² Vypočítávají se tři základní ukazatele:

Běžná likvidita (Current Ratio) = $\frac{\text{zásoby} + \text{pohledávky} + \text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$ (likvidita 3. stupně)

Pohotová likvidita (Quick Ratio, Acid Test) = $\frac{\text{pohledávky} + \text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$ (likvidita 2. stupně)

Okamžitá likvidita (Cash Liquidity) = $\frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$ (likvidita 1. stupně)³³

Běžná likvidita neboli likvidita 3. stupně měří, kolikrát oběžný majetek podniku převyšuje krátkodobé závazky. Složky oběžného majetku – zásoby, krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek – jsou v krátkém časovém horizontu schopny proměnit se v hotovost, a tedy jsou „připraveny“ k úhradě závazků. Pohotová likvidita neboli likvidita 2. stupně poměřuje krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek ke krátkodobým závazkům. Okamžitá (hotovostní, peněžní) likvidita neboli likvidita 1. stupně vyjadřuje, jakou část krátkodobých závazků je podnik schopen splatit okamžitě.³⁴

2.3.3.5 Ukazatele kapitálového trhu

Analýza poměrových ukazatelů, které využívají informace z kapitálového trhu, je důležitá zejména pro stávající i potenciální investory, kteří chtějí vědět, zda bude mít jejich

³² VOCHOZKA, M. Metody komplexního hodnocení podniku.

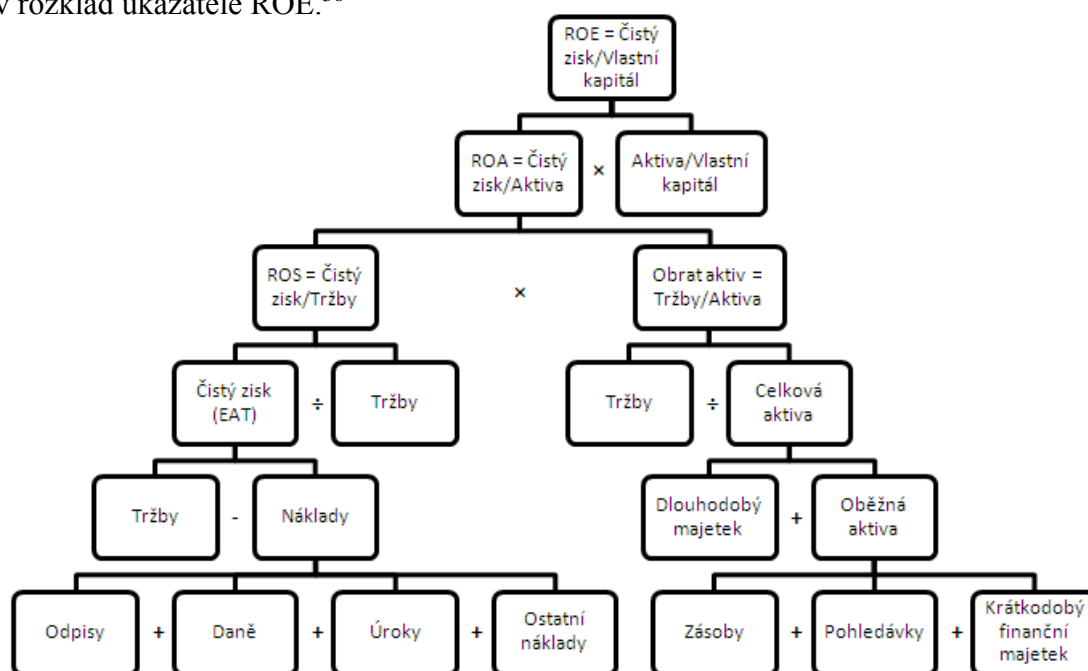
³³ REŽŇÁKOVÁ, M. Řízení platební schopnosti podniku, s. 19-20.

³⁴ tamtéž, s. 19-20.

investice přiměřenou návratnost. Návratnost může být dosažena pomocí dividend nebo růstem ceny akcií. Pro podnik samotný mají ukazatele kapitálového trhu význam, když chce získat zdroje financování na kapitálovém trhu.³⁵

2.3.3.6 Pyramidové uspořádání

Pyramidová soustava finančních ukazatelů je založena na postupném rozkladu vrcholného ukazatele na ukazatele dílčí, jejichž prostřednictvím je rozhodujícím způsobem ovlivněn. Zpravidla se na pozici vrcholného ukazatele vkládá rentabilita vlastního kapitálu (ROE) nebo ekonomická případná hodnota (EVA), pro které je charakteristické, že postihují základní cíl podniku. Výpočet vlivu dalších ukazatelů se provádí pomocí tzv. logaritmické metody prostřednictvím určitého softwaru. Úloha osoby provádějící vlastní rozbor pak spočívá pouze v interpretaci výsledků a vznesení návrhů na změnu, která spočívá v aplikaci určitých opatření ke zlepšení výkonnosti firmy. Pyramidová soustava ukazatelů se používá často buď při hodnocení vývoje podniku v čase, nebo v rámci mezipodnikového srovnání. Snad nejznámější pyramidovou soustavou ukazatelů je tzv. Du Pontův rozklad ukazatele ROE.³⁶



Obrázek 2 Příklad Du Pontova diagramu – rozklad ukazatele ROE
(Zdroj: ³⁷)

³⁵ VOCHOZKA, M. Metody komplexního hodnocení podniku, s. 28.

³⁶ VOCHOZKA, M. Metody komplexního hodnocení podniku.

³⁷ ManagementMania.com, 2016.

2.4 Nástroje vnější a vnitřní strategické analýzy

V této kapitole jsou stručně představeny některé z nástrojů vnější a vnitřní strategické analýzy, které budou využity v praktické části práce. Tato analýza je důležitou součástí tvorby strategie společnosti. Umožňuje managementu uvědomit si, jaká je současná situace, jaké má firma předpoklady úspěchu, na co by se měl management v současnosti i v budoucnu soustředit a kam by mělo jeho snažení v budoucnu směřovat.³⁸

2.4.1 PESTE analýza

Metoda PESTE analyzuje faktory vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou organizaci, přičemž vnější prostředí tvoří faktory:

- **Politické a legislativní**, tj. působení politických vlivů a vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy.
- **Ekonomické**, tj. působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky.
- **Sociální**, tj. působení sociálních a kulturních změn.
- **Technologické**, tj. dopady nových a vyspělých technologií.
- **Ekologické**, tj. místní, národní a světová ekologická problematika.³⁹

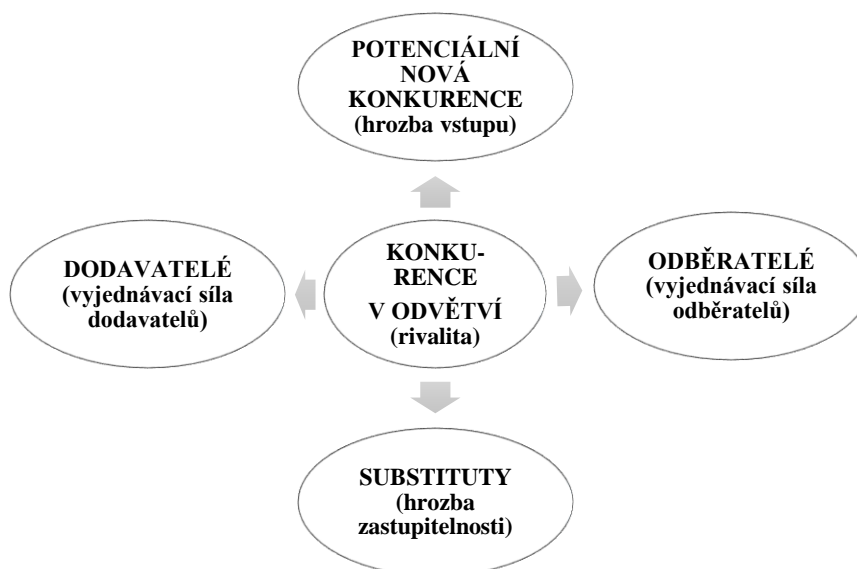
2.4.2 Analýza konkurence v odvětví – Porterův model

Účelem použití tohoto modelu je analýza strukturální přitažlivosti odvětví z hlediska ziskovosti. Porter stanovil předpoklad, že ziskovost odvětví závisí na pěti dynamických faktorech, kterými jsou hrozba silné rivality, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba nahraditelnosti (substituce) výrobků, hrozba rostoucí vyjednávací síly odběratelů a hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů.⁴⁰

³⁸ STRATEG.cz, 2017

³⁹ GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení, s. 178-179.

⁴⁰ tamtéž, s. 191-193.



Obrázek 3 Pět sil formujících strukturální atraktivitu odvětví
(Zdroj: ⁴¹)

2.4.3 SWOT analýza

SWOT je zkratka z anglického originálu: Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby. SWOT je tedy spojení začátečních písmen pro vnitřní silné a slabé stránky organizace a příležitosti a ohrožení identifikované ve vnějším prostředí organizace.⁴²

Komplexně pojatá SWOT analýza staví silné a slabé stránky organizace anebo její části proti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí, a vymezuje pozici organizace nebo její části jako východisko pro definování strategií dalšího rozvoje.⁴³

Při realizaci SWOT analýzy je nezbytné, aby byl stanoven účel využití, tedy k čemu se budou výsledky získané touto analýzou využívat. SWOT analýza se může využít jako podklad pro definování vize, jako podklad pro formulaci strategických cílů nebo pro identifikaci kritických oblastí.⁴⁴

⁴¹ GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení, s. 191.

⁴² tamtéž, s. 295.

⁴³ tamtéž, s. 296.

⁴⁴ tamtéž, s. 296-297.

2.5 Balanced Scorecard jako nástroj strategického řízení

Vznik strategického řízení je spojován s polovinou 80. let. Strategické řízení zahrnuje nejdůležitější rozhodnutí manažerů vrcholové úrovně. Strategický management je soubor manažerských rozhodnutí, která určují dlouhodobou výkonnost organizace. To zahrnuje všechny základní manažerské funkce, tedy strategické řízení musí být plánované, organizované, vedené a kontrolované. Na úvod budou objasněny některé pojmy související se strategickým řízením.⁴⁵

Poslání (mise)

Vyjadřuje smysl existence dané organizace. Charakterizuje, proč organizace působí a jaký má účel.

Vize

Dosažitelná představa o tom, jaká si organizace přeje být v budoucnu (zpravidla ve vzdáleném časovém horizontu).

Proces

Soubor vzájemně souvisejících činností, které dávají přidanou hodnotu vstupům – při využití zdrojů – a přeměňují je na výstupy. Procesy rozdělujeme do kategorií dle důležitosti procesu na:

- hlavní procesy – přímo zabezpečují plnění poslání, tj. naplňují důvod existence organizace;
- řídicí procesy – vytváří podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že zajišťují integritu a fungování organizace;
- podpůrné procesy – nejsou součástí hlavních procesů, zabezpečují chod organizace.

Strategické cíle

Konkretizují schopnosti, které musí být dosaženy celkově, nebo v nějaké kombinaci z důvodu dosažení nějakého zásadního, souhrnného výsledku (dopadu) pro plnění poslání nebo vize organizace.

⁴⁵ GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení, s. 11.

Kritické faktory úspěchu

Přednostní podmínky, které musí být splněny, abychom dosáhli stanovených strategických cílů.⁴⁶

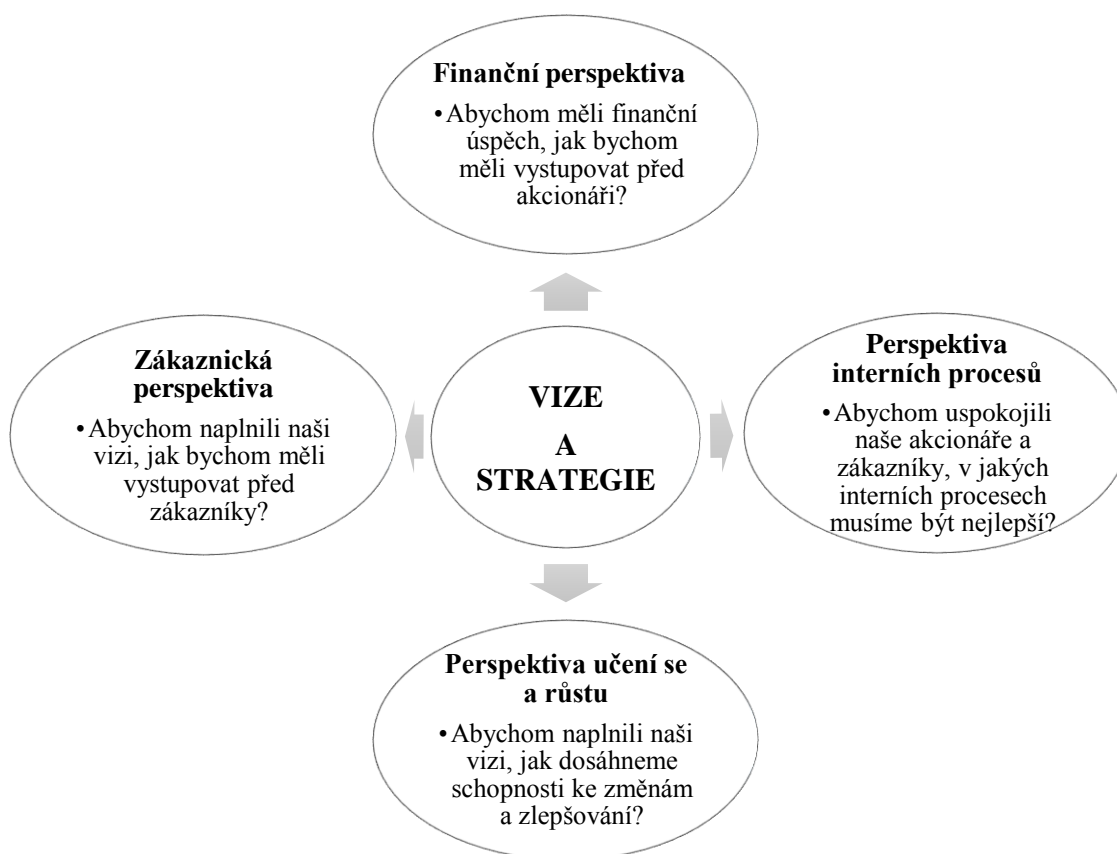
Strategické řízení je realizováno vrcholovými manažery a zahrnuje činnosti zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a vnějším prostředím, v němž organizace působí. Strategie tedy dlouhodobě určuje směr a rozsah aktivit organizace. V ideálním případě přizpůsobuje zdroje organizace měnícími se prostředí, v němž organizace působí, trhům, zákazníkům a očekáváním zainteresovaných stran (stakeholders).⁴⁷

Metoda Balanced Scorecard (BSC), určená pro podporu strategického řízení, byla poprvé představena Robertem Kaplanem a Davidem Nortonem v článku uveřejněném v Harvard Business Review v roce 1992. Oproti jiným metodám hodnocení výkonnosti metoda Balanced Scorecard doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Tyto čtyři perspektivy pak tvoří rámec BSC (viz Obrázek 4).⁴⁸

⁴⁶ GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení, s. 12-13.

⁴⁷ tamtéž, s. 16.

⁴⁸ KAPLAN, R. a D. NORTON. Balanced scorecard, s. 19.



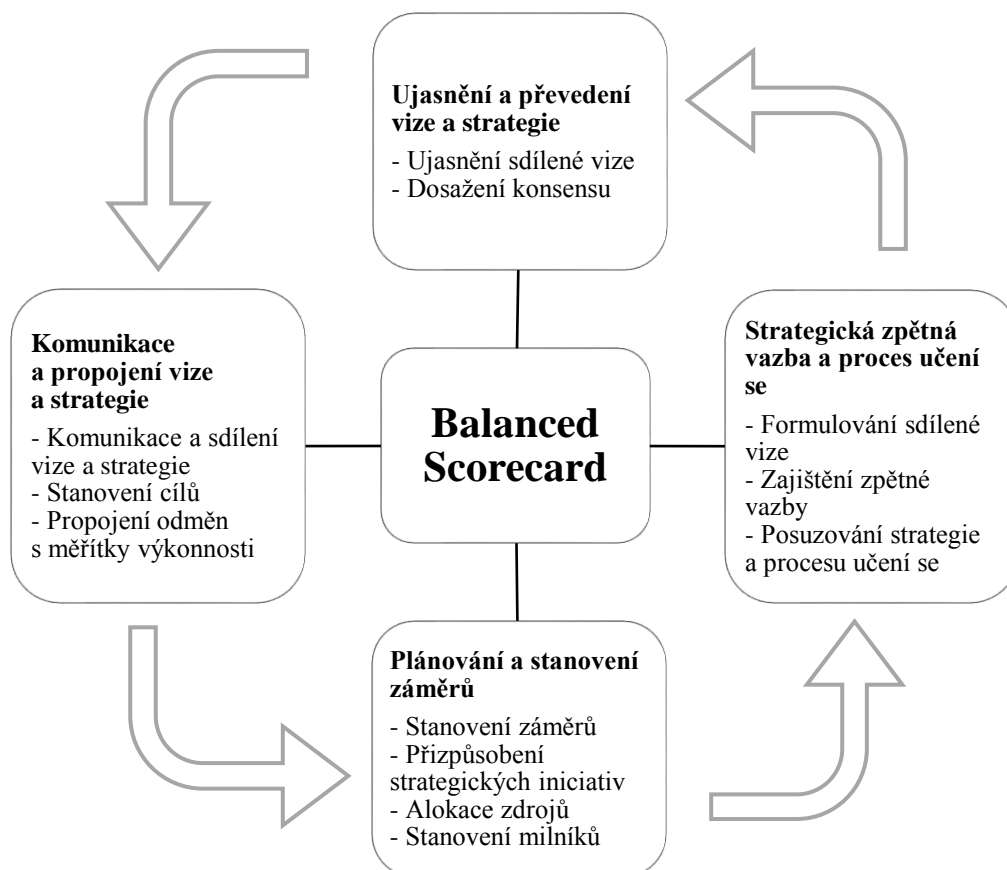
Obrázek 4 Tradiční rámec Balanced Scorecard
(Zdroj: ⁴⁹)

Zjednodušeně se dá říci, že úkolem je „převádění“ celkové strategie podniku do srozumitelného souboru měřítek klíčových faktorů ovlivňujících výkonnost v jednotlivých oblastech, které však nejsou vnímány odděleně. S rostoucím počtem podniků, které s BSC pracují, je stále více zřejmé, že BSC lze využít zejména k:

- vyjasnění a dosažení konsensu při formulování strategie,
- komunikaci strategie v rámci celého podniku,
- sladění cílů jednotlivých oddělení a osobních cílů s podnikovou strategií,
- propojení strategických cílů s dlouhodobými záměry a ročními rozpočty,
- získání strategické zpětné vazby pro přesnější formulování strategie.⁵⁰

⁴⁹ KAPLAN, R. a D. NORTON. Balanced scorecard, s. 20; GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení, s. 102.

⁵⁰ KAPLAN, R. a D. NORTON. Balanced scorecard, s. 28.



Obrázek 5 Propojenost perspektiv Balanced Scorecard
(Zdroj: ⁵¹)

2.5.1 Základní perspektivy

BSC zdůrazňuje nutnost vyváženého (balanced) podchycení všech nejdůležitějších skutečností, které určují hodnotu podniku, a znázorňuje výsledné skóre podniku ve vztahu k jeho výkonnosti. Sladuje zájmy managementu a zaměstnanců a strategických cílů a operativního řízení. Zabývá se čtyřmi základními okruhy otázek, jež Kaplan a Norton nazývají perspektivami podniku.⁵² Jednotlivé perspektivy budou charakterizovány v následujících podkapitolách.

2.5.1.1 Finanční perspektiva

Finanční cíle představují dlouhodobé cíle podniku – zajištění vysoké návratnosti kapitálu investovaného do podnikatelské jednotky. BSC může vyjádřit finanční cíle a přizpůsobit je podnikatelské jednotce v závislosti na fázi vývoje, ve které se zrovna nachází. Všechny cíle a měřítka všech ostatních perspektiv by měly být propojeny k dosahování jednoho

⁵¹ KAPLAN, R. a D. NORTON. Balanced scorecard, s. 23.

⁵² SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku, s. 140.

nebo více cílů finanční perspektivy. Toto propojení k finančním cílům vyjadřuje, že dlouhodobým cílem podniku je tvorba zisku a všechny strategie, programy a iniciativy by měly jeho podnikatelským jednotkám umožnit těchto finančních cílů dosáhnout.⁵³ Finanční cíle se obvykle týkají ziskovosti, měřené např. pomocí provozního zisku, rentability investovaného kapitálu (ROCE), nebo ekonomické přidané hodnoty (EVA). Dalšími finančními cíli mohou být výrazné růsty prodeje nebo tvorba cash flow.⁵⁴

2.5.1.2 Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě BSC manažeři identifikují zákaznické a tržní segmenty, ve kterých budou podnikat a měřítko výkonnosti podnikatelské jednotky v těchto cílových segmentech. Klíčová výstupní měřítko zahrnují spokojenost a loajalitu zákazníků, získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků a podíl na cílových trzích. Kritickými faktory pro udržení, resp. ztrátu zákazníka jsou hybné síly klíčových výstupů zákaznických měřítek v konkrétním tržním segmentu. Zákazníci by např. mohli ocenit rychlé a včasné dodávky nebo stálý přísun inovovaných výrobků a služeb. Nebo dodavatele schopného předvídat jejich potřeby a připraveného vyvíjet produkty a postupy, které by jejich potřeby uspokojily. Zákaznická perspektiva umožňuje manažerům formulovat strategii orientovanou na zákazníka a trh, která zajistí vysokou budoucí finanční návratnost.⁵⁵

V závěru formulace zákaznické perspektivy by manažeři měli mít jasnou představu o svých cílových zákaznících a tržních segmentech a měli by mít stanovený soubor klíčových výstupních měřítek – podíl na trhu a obratu, udržení a získání nových zákazníků, spokojenost zákazníků a jejich ziskovost. Tato měřítko však mají některé obvyklé nedostatky tradičních finančních měřítek. Jejich výstupy jsou zpožděné – zaměstnanci se informace o spokojenosti zákazníků nebo možnosti, jak si je udržet, dozvědí, až když je na jejich ovlivnění příliš pozdě.⁵⁶

Manažeři musejí zjistit, co zákazníci v cílových segmentech oceňují a podle toho volit hodnotovou výhodu. Potom mohou vybrat ze tří skupin vlastností ty cíle a jejich měřítko,

⁵³ KAPLAN, R. a D. NORTON. Balanced scorecard, s. 59-60.

⁵⁴ tamtéž, s. 33.

⁵⁵ tamtéž, s. 33.

⁵⁶ tamtéž, s. 79.

které v případě, že budou splněny, umožní podniku, aby si zachoval daný objem obchodu s cílovými zákazníky, popř. ho ještě zvětšil. Těmito třemi skupinami vlastností jsou:

- vlastnosti výrobku a služby: funkčnost, kvalita a cena,
- vztahy se zákazníkem: zkušenosti s nákupem a osobní vztah,
- image a pověst.

Výběrem konkrétních cílů a měřítek napříč těmito třemi skupinami mohou manažeři nasměrovat své podniky, aby svým cílovým zákaznickým segmentům poskytovaly vynikající hodnotové výhody.⁵⁷

2.5.1.3 Perspektiva interních procesů

Tradiční měřicí systémy se soustřeďují jen na sledování a zlepšování nákladovosti, jakosti a časově závislých měřítek daných podnikových procesů. Naproti tomu přístup BSC umožňuje to, aby požadavky na výkonnost interních procesů byly odvozeny z očekávání konkrétních vnějších subjektů.⁵⁸

V perspektivě interních procesů manažeři identifikují kritické procesy, ve kterých musejí dosahovat skvělých výsledků, pokud chtějí realizovat představy akcionářů a cílových zákaznických segmentů. Přitom nejde o sestavení seznamu všech procesů v podniku, ale o zaměření na ty procesy, které mají při realizaci strategie mimořádný význam.⁵⁹

Jedním z prvků rozvoje BSC je možnost zařadit do něj inovační proces jako životně důležitou část perspektivy interních procesů. Inovační proces považuje za prvořadé nejprve identifikovat tržní segmenty, které chce podnik uspokojit svými budoucími výrobky a službami, a poté navrhnout a vyvinout takové výrobky a služby, které tyto cílové segmenty skutečně uspokojí. Tento přístup umožňuje podniku klást důraz na proces výzkumu a vývoje, ze kterého vycházejí nové výrobky, služby a trhy.⁶⁰

2.5.1.4 Perspektiva učení se a růstu

Čtvrtá perspektiva BSC, učení se a růst, se zabývá podnikovou infrastrukturou nutnou k vytvoření dlouhodobého růstu a zdokonalování. Učení se a růst vycházejí ze základních

⁵⁷ KAPLAN, R. a D. NORTON. Balanced scorecard, s. 79.

⁵⁸ tamtéž, s. 105.

⁵⁹ tamtéž, s. 34.

⁶⁰ tamtéž, s. 105.

zdrojů: lidí, systémů a podnikových procedur. Perspektivy finanční, zákaznické i perspektiva interních procesů obvykle odhalí velké rozdíly mezi současnými schopnostmi lidí, systémů a procedur a tím, co je třeba vyžadovat, aby se výkonnost podniku zásadním způsobem zvýšila. Aby podnik tyto rozdíly odstranil, musí investovat do rekvalifikace zaměstnanců, zlepšovat informační technologie a systémy, zdokonalovat podnikové procedury a rutinní postupy. Tyto cíle jsou formulovány právě v perspektivě učení se a růstu.⁶¹

2.5.2 Propojování měřítek BSC se strategií podniku

Jak sestavíme BSC, který převádí strategii na měření? Následující tři principy to umožňují:

- vztahy příčiny a důsledku,
- hybné síly výkonnosti,
- vazby na finance.⁶²

BSC nesmí být jen skupinou 15 nebo 25 finančních a nefinančních měřítek rozdělených do čtyř perspektiv. Měl by vypovídat o strategii podnikatelské jednotky. Toho je dosaženo propojením měřítek výstupů a měřítek hybných sil pomocí vztahů příčiny a důsledku. Výstupní měřítka mají tendenci být zpožděnými indikátory. Signalizují zaprvé konečné cíle strategie, zadruhé, zda krátkodobé úsilí vedlo k očekávaným výstupům. Měřítka hybných sil výkonnosti jsou předstiženými indikátory, které signalizují, co by měl každý zaměstnanec každý den dělat, aby byla v budoucnosti vytvořena hodnota. Výstupní měřítka bez hybných sil výkonnosti vedou ke stavu jakési „dvojsmyslnosti“, kdy není jasné, jak výstupů dosáhnout. Měřítka hybných sil výkonnosti nepropojená s výstupy přinesou místní zlepšení, která však nemusejí podnikatelské jednotce přinést ani krátkodobou, ani dlouhodobou hodnotu. Nejlepší BSC vypovídají o strategii tak dobře, že je tuto strategii možné z cílů, měřítek a propojení odvodit.⁶³

⁶¹ KAPLAN, R. a D. NORTON. Balanced scorecard, s. 35.

⁶² tamtéž, s. 131.

⁶³ tamtéž, s. 144-145.

2.5.3 Fáze implementace a zavádění BSC do organizace

Při zavádění metody BSC do organizace je nutné vycházet z obecných principů pro její implementaci, z nichž vyvstává praxí ověřené rozdělení do tří základních fází (subprocesů):

- I. Plánování (příprava) implementace metody BSC.
- II. Implementace metody BSC.
- III. Využívání metody BSC.⁶⁴

I) Příprava implementace metody BSC do organizace

Tato fáze rozhoduje o smysluplnosti a efektivitě samotné implementace a využití metody BSC do systému strategického řízení organizace. V rámci této fáze autoři Grasseová, Dubec a Řehák navrhuji realizaci pěti navazujících kroků:

1. Dosažení shody o využití metody BSC v organizaci – na samém začátku musí být dosažena shoda o účelu a skutečné potřebě zavedení a využívání metody BSC. Je také vhodné, aby všichni vedoucí zaměstnanci absolvovali základní tzv. motivační školení (přednášku), na němž se seznámí s cílem a podstatou metody BSC.
2. Jmenování manažera implementačního týmu – stanovený manažer ponese odpovědnost za zavedení a uplatnění metody BSC a využívání získaných výsledků.
3. Jmenování a školení implementačního týmu – struktura týmu by měla zaručit, aby se proces implementace opravdu stal záležitostí veškerého personálu, a měla by zamezit tomu, aby byli jmenováni jednotlivci z nejnižších úrovní k naplnění procesu implementace BSC bez širší angažovanosti.
4. Vyjasnění strategického zaměření – strategické zaměření se vyjasní za pomoci analýzy podkladů (dokumentů), strukturovaných rozhovorů s top managementem organizace a v průběhu workshopů. Pojem strategické zaměření znamená definici toho, co je nutnou součástí komplexního strategického řízení, a to stanovení nebo revizi poslání, vize, strategických témat (priorit) a strategických (obecných) cílů.

⁶⁴ GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení, s. 125.

5. Zpracování projektu zavádění metody BSC – doporučuje se pečlivě zvážit čas věnovaný členy týmu implementaci BSC a jakým způsobem a kdo převezme jejich každodenní práci.⁶⁵

II) Implementace metody BSC

Druhou fází je samotná implementace BSC do organizace. Při implementaci BSC do organizace je nezbytné realizovat následujících sedm činností:

1. Rozhodnutí o perspektivách strategické mapy – než začneme uvažovat o doplňování dalších perspektiv, zkusme zvážit, zda to, co chceme danou perspektivou zdůraznit, není již součástí perspektivy „standardní“, nebo zda by nestačilo perspektivu pouze přejmenovat či její název rozšířit.
2. Konkretizace specifických cílů – specifický cíl vyjadřuje požadovaný měřitelný a termínovaný výsledek, který musíme vytvořit pro dosažení strategického cíle. Výsledky pro dosažení strategického cíle zabezpečujeme plněním specifických cílů. Definice specifického cíle se většinou vztahuje k tomu, že je nutné něco zabezpečit, zvýšit, dosáhnout, rozšířit nebo snížit.
3. Sestavení strategické mapy – strategická mapa je grafickým zobrazením specifických cílů (seřazených dle jednotlivých perspektiv) a jejich vazeb.
4. Výběr ukazatelů a stanovení plánovaných a cílových hodnot – pro každou perspektivu a její specifické cíle vytvořit určitý počet ukazatelů, které umožní znázornit pozitivní, případně negativní vývoj úspěšnosti daného specifického cíle. Na volbu ukazatelů se doporučuje aplikovat brainstorming. Počet ukazatelů závisí na místních podmínkách a počtu stanovených specifických cílů.
5. Projednání a schválení výsledků předchozích činností – na této úrovni je navrhováno další zapojení nejvyššího managementu, který společně s implementačním týmem musí projednat všechny dosavadní kroky, schválit je, případně vydat pokyny k odstranění nedostatků.

⁶⁵ GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení, s. 126.

6. Určení strategických akcí – v tomto kroku je nutno zvolit ty akce a projekty, které přispívají k dosažení cílových hodnot.
7. Rozšíření Balanced Scorecard – tato fáze znamená aplikaci postupů předchozích kroků na více organizačních jednotek. Z organizačně nadřazených přenést do BSC podřízených organizačních jednotek (vertikální integrace cílů) nebo mezi organizační jednotky na stejné úrovni řízení (horizontální integrace cílů).⁶⁶

III) Využívání metody BSC

Po ukončení fáze zavedení metody BSC ji využíváme jako nástroj strategického řízení, kdy na základě realizace stanovených opatření, akčních plánů a projektů pro dosažení stanovených cílů vyhodnocujeme trend v dosahování plánovaných hodnot ukazatelů a provádíme případné korekce. Při využívání BSC se cyklicky opakují následující činnosti:

1. Realizace strategických akcí – strategické akce představují konkrétní kroky na cestě k naplňování specifických cílů organizace.
2. Monitorování a hodnocení dosahovaných výsledků – monitorovací a hodnotící proces musí být schopný v dostatečném předstihu poukázat na negativní tendence a umožnit tak korekci procesů, aby nedocházelo k všeobecně známému konstatování na konci časového horizontu, že specifického cíle nebylo dosaženo nebo že se strategická akce vlastně ani neuskutečnila.
3. Aktualizace specifických cílů, ukazatelů a cílových hodnot – formulovaná strategie není neměnnou konstantou, ale musí reagovat na konkrétní změny ve vnějším prostředí, na požadavky zákazníka a politické zadání. K tomu je třeba vytvořit periodické posuzování všech těchto prvků, jejich aktuálnosti a provádět případné korekce systematicky, ne pouze jako odezvu na případnou změnu.

⁶⁶ GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení, s. 128.

4. Určení strategických akcí – strategické akce přiřazené jednotlivým specifickým cílům je nutné nejen aktualizovat či korigovat, ale tak jako jsou postupně plněny k uskutečňování specifických cílů, je nutné určovat strategické akce nové.⁶⁷

⁶⁷ GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení, s. 133.

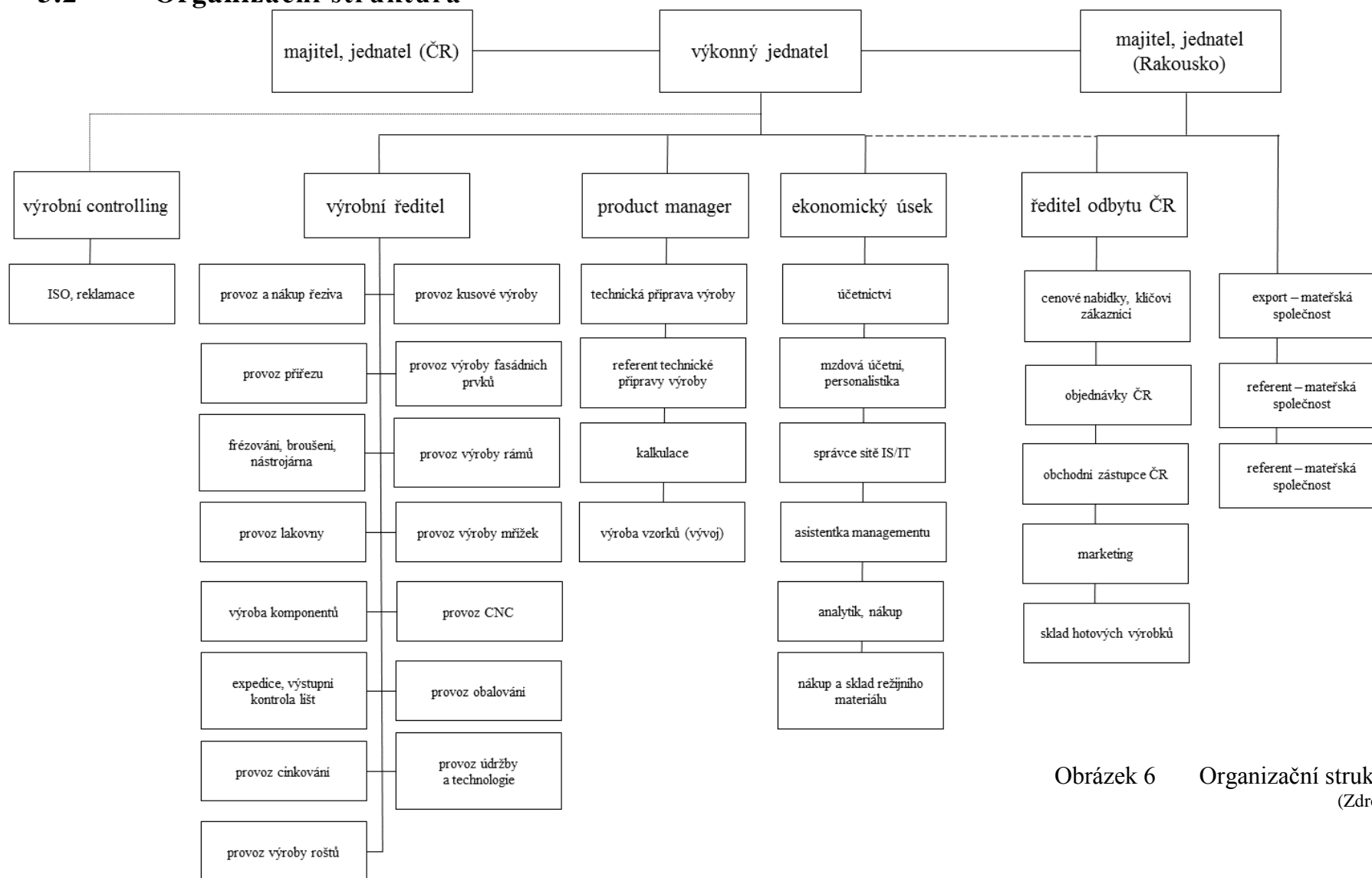
3 Analýza současného stavu

V této kapitole je provedena analýza stávající situace vybrané společnosti. Nejprve jsou uvedeny základní informace o společnosti, její charakteristika, historie, výrobní sortiment apod. Stěžejní částí této kapitoly je finanční analýza společnosti.

3.1 Základní údaje o společnosti

Název společnosti:	YZ, s.r.o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Česká republika
Vznik:	1993
Základní kapitál:	2 000 000 Kč

3.2 Organizační struktura



Obrázek 6 Organizační struktura
(Zdroj: ⁶⁸)

⁶⁸ interní materiály společnosti

3.3 Charakteristika společnosti

Z důvodu poskytnutí důvěrných podkladů pro zpracování praktické části této práce nebude uveřejněn název společnosti. Pro potřeby této práce bude společnost označena jako YZ, s.r.o. Dle svých propagačních materiálů byla YZ, s.r.o. založena před 24 lety jako dceřiná společnost mateřské společnosti se sídlem ve Vídni. Její historie je však podstatně delší a začala v roce 1928, kdy zakladatel firmy v Rakousku začal podnikat v oblasti zpracovávání masivního dřeva, čímž úspěšně zaplnil prázdné místo na rakouském trhu. Důvodem založení výroby v České republice byl zájem obsadit český trh⁶⁹.

Kvalita a rozmanitost sortimentu firmy YZ, s.r.o. vychází z know-how v oblasti zpracování dřeva, které shromažďují již 4 generace a ze své neustálé snahy uspokojit přání svých zákazníků. Firma má široký sortiment – v tom je její síla. Znamená to flexibilní zaměstnance, kteří dokáží pružně reagovat na změnu výrobního programu. V současné době má výrobní podnik v ČR 153 zaměstnanců. Počet se každoročně mění – například během roku 2016 bylo ukončeno 31 trvalých pracovních poměrů a bylo přijato 37 zaměstnanců⁷⁰.

Výrobky jsou určeny převážně k dalšímu zpracování – pro výrobu dveří, oken, nábytku, interiérů, ale i pro konečného spotřebitele. Firma nabízí výrobky ze dřeva v nejvyšší kvalitě:

- madla – široký výběr příslušenství a individuální zpracování umožňují použití madel prakticky kdekoliv;
- designové desky z masivního dřeva nejvyšší kvality;
- lišty – profilové, drážkované, oblouky, čtvrtkroužky, rámy, náklížky, rámové lišény;
- lišty – podlahové, napojované, rohové, kulatiny, krycí, stropní;
- ozdobné, dřevěné a větrací mřížky – absolutní symetrie mřížek je dosahováno pomocí počítačových výpočtů;

⁶⁹ JEDLIČKOVÁ, M., Účtování zásob ve vybrané účetní jednotce, s. 43.

⁷⁰ interní materiály společnosti

- výroba na zakázku – díky mnohostrannosti provozu (výroba lišt, ráků a mřížek, lakovna, CNC, obalování lišt, výroba designových desek) a prvotřídnímu materiálu je ve firmě výroba na míru na denním pořádku;
- vyřezávané lišty, řezby⁷¹.

Firma si zabezpečuje i vlastní výrobu nástrojů a je tedy schopna vyrobit téměř jakýkoliv profil dle specifikace zákazníka. Vedle standardních dřevin (smrk, borovice, buk, dub, javor, jasan, olše, břiza, třešeň) nabízí i nestandardní dřeviny (americký ořech, wenge, zebrano, meranti, jeřabina apod.). Výrobky dodává specializovaným obchodům, živnostníkům i průmyslu po celém světě. YZ, s.r.o. se specializuje na zakázkovou výrobu, která činí více než 50 % obrátu. Zákazníky takovéto výroby jsou převážně výrobci jachet, karavanů, dveří, oken, kuchyní, ložnic, kancelářského nábytku či schodišť, dodavatelé vybavení objektů či prodejních prostor a truhláři⁷².

V čele společnosti stojí jednatelé. Dále se firma dělí na úseky, v jejichž čele jsou výrobní ředitel, obchodní ředitel a ředitel controllingu. Výrobní úsek je v současné době rozdělen do 11 výrobních středisek: nákup řeziva, výroba lišt, výroba ráků, výroba mřížek, truhlárna, kusová výroba, speciální výroba, lakovna, CNC, obalování lišt, vývoj⁷³.

Firma vydává s platností na dva roky katalogy výrobků a zboží. Ve výrobním programu je přes 3 000 základních produktů standardního programu. Podle potřeb zákazníků vyrobí i speciální – atypické výrobky.

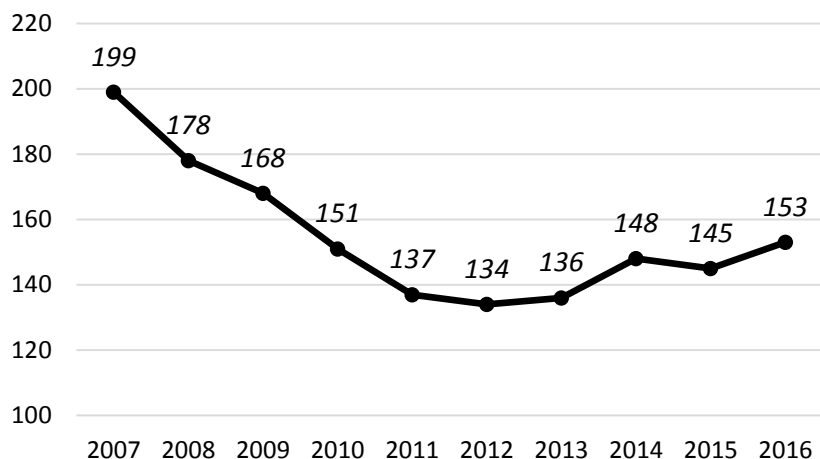
Obrát firmy pro představu dosáhl v roce 2016 154,5 mil. Kč, což je oproti roku 2015 nárůst cca o 5,25 % (v roce 2015 činil obrát 146,8 mil. Kč a v roce 2014 133,2 mil. Kč). Firma se občas potýká i s meziročním poklesem obrátu, který je dle ekonomického úseku způsoben především poklesem průměrných cen jednotlivých objednávek⁷⁴.

⁷¹ propagační materiály společnosti

⁷² JEDLIČKOVÁ, M., Účtování zásob ve vybrané účetní jednotce, s. 45.

⁷³ propagační materiály společnosti

⁷⁴ interní materiály společnosti



Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2005-2016

(Zdroj: ⁷⁵)

Zjednodušeně se dá říci, že za optimální se ve dřevozpracujícím průmyslu považuje na 1 zaměstnance hodnota obratu 1 mil. Kč.

Tabulka 4 Obrat firmy a počet zaměstnanců v letech 2007-2016

Ukazatel/rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Obrat (v tis. Kč)	221 082	196 470	146 992	131 819	124 584	126 495	140 752	133 170	146 773	154 536
Počet zaměstnanců	199	178	168	151	137	134	136	148	145	153

(Zdroj: ⁷⁶)

Vidíme, že od roku 2008 do roku 2012 klesal jak obrat, tak i počet zaměstnanců. Pokles obratu způsobilo především menší množství zakázek z důvodu hospodářské krize. Objednávek má firma sice stále více, ale průměrná cena každé objednávky klesá, čímž klesá i obrat. Tento nežádoucí jev musí řešit odbyt a vedení firmy.

Při pohledu na rok 2015 vidíme, že se podařilo výrazně navýšit prodejní obrat, a to na úroveň roku 2009. V roce 2016 rostoucí trend pokračoval. Růst byl ovlivněn především zájmem trhu o atypickou výrobu. Pokračovala výroba dřevěných roštů do potravinářského průmyslu, navýšily se dodávky madel do bytových domů ve Švýcarsku, nově se vyráběly polotovary k výrobě nábytku určeného pro vybavení hotelu v Karlových Varech a další. Dále také pokračovala spolupráce s firmami, které realizují větší zakázky do hotelů a kan-

⁷⁵ vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

⁷⁶ vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

celářských a bytových komplexů. Dále firma YZ, s.r.o. získala zakázku na výrobu interiérových prvků budov finančních institucí, která bude probíhat v několika etapách v následujících třech letech. Je zřejmé, že i v budoucnu bude zakázková výroba v YZ, s.r.o. tvořit podstatnou část vytíženosti výroby.

V říjnu 2015 byl inovován firemní e-shop. Výrobky a zboží takto nakupují většinou fyzické osoby, tedy koncoví zákazníci. Firma zde nabízí kompletní katalogový program. Předchozí verze e-shopu nabízela pouze malé množství vybraných výrobků.

Na rok 2016 plánovala firma investice za 9 mil. Kč. Pořízení nových technologií přispívá k novým zakázkám, a tím k navyšování obrátu. Firma mimo jiné investovala cca 4 mil. Kč do nových strojů do výroby (širokopásová bruska, kalibrační bruska, lis na spárovku). Dále byla pořízena pila na délkové krácení za 1 mil. Kč a nový vrtací a šroubovací automat v hodnotě 200 tis. Kč. Ve dvou výrobních střediscích proběhla výměna osvětlení za nové technologie LED zářivek v celkové hodnotě 350 tis. Kč. Při porovnání úspory elektrické energie vypočítal management dobu návratnosti investice na necelé 2 roky. Plánovaly se také opravy. Jednou z největších oprav za poslední období byla oprava části střechy.⁷⁷

Dle interních materiálů vynakládá firma největší náklady za materiál, tj. řezivo, které se na celkových nákladech podílí zhruba z jedné třetiny. Druhou největší nákladovou položku, také zhruba jednu třetinu, tvoří mzdy. Podíl odpisů a nájmu na celkových nákladech byl v roce 2015 9 %. Materiál do výrobku se podílel na nákladech ze 6 % a zboží ze 4 %. Laky, el. energie a folie představovaly každý zhruba 3 %.

3.4 Analýza absolutních ukazatelů

Tato část práce se věnuje analýze absolutních ukazatelů. Je vypracována horizontální a vertikální analýza rozvahy (pro přehlednost zvlášť aktiv a pasiv) a výkazu zisku a ztráty. Analýza je vypracována v časovém intervalu od roku 2010 do 2015 ve vybraných položkách účetních výkazů.

⁷⁷ interní materiály společnosti

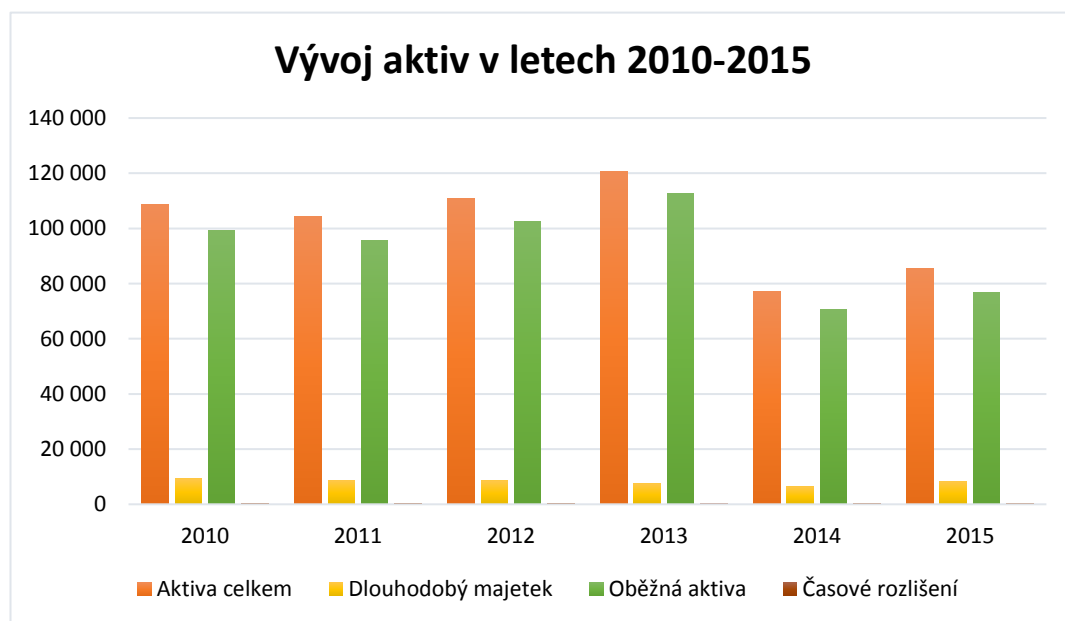
3.4.1 Horizontální analýza rozvahy

Horizontální analýza si klade za cíl změřit pohyby jednotlivých veličin, a to absolutně. Vedle sledování změn absolutní hodnoty vykazovaných dat v čase jsou zjišťovány také jejich relativní (procentní) změny. Nejprve je proveden rozbor aktiv a poté pasiv.

Tabulka 5 Horizontální analýza aktiv

Položka	2010/2011		2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/2015	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
AKTIVA CELKEM	-4 269	-3,93	6 618	6,34	9 574	8,63	-43 255	-35,89	8 177	10,58
DLOUHODOBÝ MAJETEK	-563	-6,09	-226	-2,60	-956	-11,30	-1 115	-14,86	1 898	29,72
Dlouhodobý nehmotný majetek	-15	-100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Dlouhodobý hmotný majetek	-548	-5,94	-226	-2,60	-956	-11,30	-1 115	-14,86	1 898	29,72
Dlouhodobý finanční majetek	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
OBĚŽNÁ AKTIVA	-3 773	-3,80	6 852	7,17	10 149	9,91	-42 037	-37,34	6 270	8,89
Zásoby	-3 607	-8,71	7 125	18,84	-2 594	-5,77	-260	-0,61	1 123	2,67
Dlouhodobé pohledávky	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Krátkodobé pohledávky	-11 168	-44,06	-5 216	-36,78	3 050	34,02	-875	-7,28	-1 876	-16,84
Krátkodobý finanční majetek	11 002	33,78	4 943	11,34	9 693	19,98	-40 902	-70,27	7 023	40,58
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	67	3 350,00	-8	-11,59	381	624,59	-103	-23,30	9	2,65

(Zdroj:⁷⁸)



Graf 2 Vývoj aktiv v letech 2010-2015

(Zdroj:⁷⁹)

⁷⁸ vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

⁷⁹ vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

V posledních dvou sledovaných letech je u společnosti YZ, s.r.o. oproti předchozímu vývoji zaznamenáno snížení sumy celkových aktiv. Největší pokles celkových aktiv je mezi lety 2013 a 2014, a to o 35,89 % v relativním vyjádření, tzn. o 43 255 tis. Kč v absolutním vyjádření. Jak můžeme vidět v grafu č. 2, pokles celkových aktiv byl způsoben poklesem oběžných aktiv. Z rozvahy společnosti bylo zjištěno, že důvodem bylo snížení krátkodobého finančního majetku, přesněji položky „Účty v bankách“.

Ve sledovaných letech dlouhodobý majetek analyzované společnosti meziročně klesal s výjimkou roku 2015, kdy vzrostl o 29,72 %, tzn. o 1 898 tis. Kč. Největší meziroční pokles dlouhodobého majetku byl v roce 2014, a to o 1 115 tis. Kč, resp. o 14,86 %. Příčinou byly výkyvy v položce „Samostatné movité věci a soubory movitých věcí“.

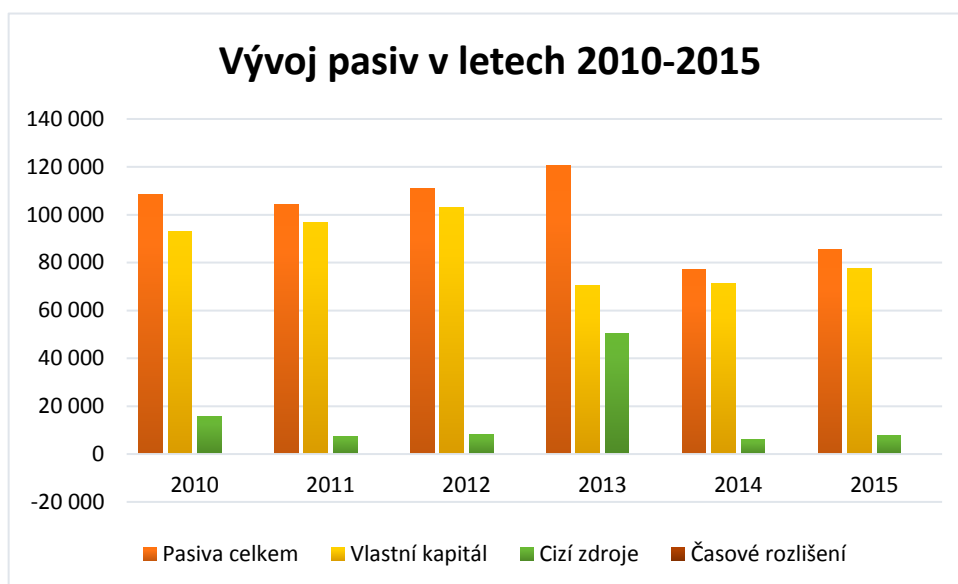
Oběžná aktiva vykazovala meziroční nárůst v letech 2012, 2013 a 2015. V roce 2012 konkrétně o 7,17 %, v roce 2013 o 9,91 % a v roce 2015 o 8,89 %. Z toho tedy vyplývá, že největšího meziročního nárůstu oběžných aktiv dosáhla společnost v roce 2013, a to o 10 149 tis. Kč, resp. o 9,91 %. Naopak k největšímu poklesu došlo v roce 2014, a to o 42 037 tis. Kč, resp. o 37,34 %. Tyto výkyvy způsobila změny krátkodobého finančního majetku, konkrétně položka „Účty v bankách“.

Tabulka 6 Horizontální analýza pasiv

Položka	2010/2011		2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/2015	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
PASIVA CELKEM	-4 269	-3,93	6 618	6,34	9 574	8,63	-43 255	-35,89	8 177	10,58
VLASTNÍ KAPITÁL	3 679	3,95	6 135	6,34	-32 462	-31,54	762	1,08	6 404	8,99
Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Kapitálové fondy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Fondy ze zisku	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
VH minulých let	-1 039	-1,25	3 680	4,48	-32 906	-38,36	6 599	12,48	743	1,25
VH běžného účetního období	4 718	-454,53	2 455	66,71	444	7,24	-5 817	-88,42	5 641	740,29
CIZÍ ZDROJE	-7 948	-51,30	483	6,40	42 173	525,32	-44 154	-87,95	1 773	29,32
Rezervy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Dlouhodobé závazky	425	186,40	61	9,34	2	0,28	-146	-20,39	-85	-14,91
Krátkodobé závazky	-8 373	-54,85	422	6,12	42 171	576,58	-44 008	-88,93	1 858	33,92
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	0	0,00	0	0,00	-137	0,00	137	-100,00	0	0,00

(Zdroj:⁸⁰)

⁸⁰ vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti



Graf 3 Vývoj pasiv v letech 2010-2015

(Zdroj:⁸¹)

Vývoj pasiv rozvahy logicky koresponduje s vývojem aktiv. Stejně jako u aktiv je v posledních dvou sledovaných letech zaznamenáno snížení sumy celkových pasiv. Největší pokles celkových pasiv je mezi lety 2013 a 2014, a to o 35,89 %, tj. v absolutním vyjádření o 43 255 tis. Kč. Byl způsoben poklesem výsledku hospodaření běžného účetního období a poklesem krátkodobých závazků, resp. vypořádáním závazků ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení z minulého účetního období.

Jak můžeme vidět v grafu č. 3, vlastní kapitál analyzované společnosti ve sledovaných letech meziročně rostl s výjimkou roku 2013, kdy došlo k poklesu o 31,54 %, tzn. o 32 462 tis. Kč. To bylo způsobeno poklesem výsledku hospodaření minulých let. Největší meziroční nárůst vlastního kapitálu byl dosažen v roce 2015, a to o 6 404 tis. Kč, resp. o 8,99 %. Tento pozitivní nárůst vlastního kapitálu byl především z důvodu navýšení výsledku hospodaření běžného účetního období.

U cizích zdrojů se neprojevuje viditelný trend. Největší výkyv v cizích zdrojích je patrný mezi lety 2013 a 2014, kdy cizí zdroje meziročně vzrostly o 42 173 tis. Kč, resp. o 525,32 % a následující rok došlo k rapidnímu poklesu o 87,95 %, resp. o 44 154 tis. Kč. Je to zřejmé i z grafu č. 3 při porovnání cizích zdrojů v roce 2013 a 2014. Největší

⁸¹ vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

část cizích zdrojů analyzované společnosti je tvořena krátkodobými závazky. Výkyv zapříčinila položka „Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení z minulého účetního období“.

3.4.2 Vertikální analýza rozvahy

Tato analýza pracuje s účetními výkazy v jednotlivých letech odshora dolů, nikoli napříč jednotlivými lety, proto se označuje jako vertikální. Jako základ pro procentní vyjádření je v rozvaze brána hodnota celkových aktiv (pasiv) podniku (= 100 %).

Tabulka 7 Vertikální analýza aktiv

Položka	2010 v %	2011 v %	2012 v %	2013 v %	2014 v %	2015 v %
AKTIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
DLOUHODOBÝ MAJETEK	8,51	8,32	7,62	6,22	8,26	9,70
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobý hmotný majetek	8,50	8,32	7,62	6,22	8,26	9,70
Dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OBĚŽNÁ AKTIVA	91,48	91,61	92,32	93,41	91,30	89,90
Zásoby	38,15	36,26	40,52	35,14	54,48	50,58
Dlouhodobé pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé pohledávky	23,34	13,59	8,08	9,97	14,42	10,84
Krátkodobý finanční majetek	29,99	41,76	43,73	48,30	22,40	28,47
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	0,00	0,07	0,05	0,37	0,44	0,41

(Zdroj:⁸²)

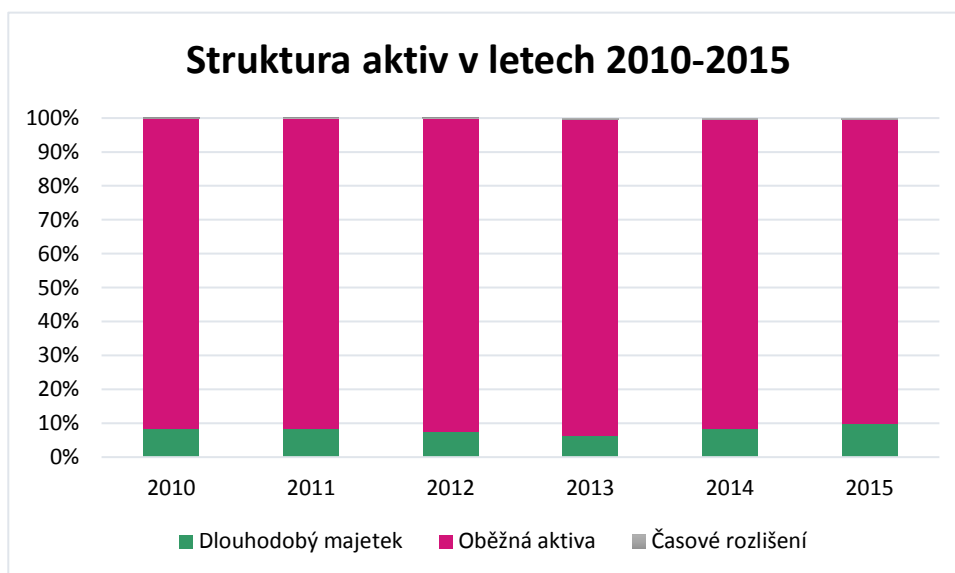
Vertikální analýza aktiv rozvahy společnosti YZ, s.r.o. poukazuje na velký podíl oběžných aktiv na celkových aktivech, a to přes 90 %. Dlouhodobý majetek je tvořen pouze dlouhodobým hmotným majetkem a na celkové bilanční sumě má zanedbatelný podíl. Podíl zásob na oběžných aktivech se ve sledovaných letech neustále zvyšuje, jejich pozice tedy z dlouhodobého hlediska roste, aktuálně se pohybuje kolem 50 %.

V zásobách musí mít společnost YZ, s.r.o. vázán značný objem finančních prostředků. Vychází to z vlastností dřeva, které se zpracovává a na jehož kvalitu jsou kladeny velmi vysoké nároky. Při zpracování dřeva je důležitá jeho vlhkost. Řezivo musí společnost nakupovat již několik let dopředu, neboť před vstupem do výrobního procesu musí být

⁸² vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

řádně vysušeno na přípustnou míru vlhkosti. Trh není schopen řezivo s přípustnou mírou vlhkosti zajistit, import ze zahraničí by byl velmi nákladný a společnost čelí od zákazníků velkému tlaku na dodací termíny a snižování cen. Z důvodu nevyhovujícího vysokého procenta vlhkosti pořizovaného řeziva (obvykle 70 %) se nejprve nechá odstát. Přibližně po 1-2 letech poklesne vlhkost zhruba na 20 % a následně se dosušuje ve vlastních sušárnách, kde již řezivo dosáhne požadované šesti až osmiprocentní vlhkosti. Poté může být zapojeno do výrobního procesu.

Druhou největší položkou oběžných aktiv je krátkodobý finanční majetek. Aktuálně tvoří necelou jednu třetinu oběžných aktiv. Krátkodobé pohledávky tvoří asi 10 % oběžných aktiv. Dlouhodobé pohledávky firma neeviduje. Podíl časového rozlišení na celkových aktivech je do 1 %.



Graf 4 Struktura aktiv v letech 2010-2015

(Zdroj:⁸³)

⁸³ vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

Tabulka 8 Vertikální analýza pasiv

Položka	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	v %	v %	v %	v %	v %	v %
PASIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
VLASTNÍ KAPITÁL	85,73	92,77	92,76	58,46	92,17	90,85
Základní kapitál	9,21	9,58	9,01	8,30	12,94	11,70
Kapitálové fondy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fondy ze zisku	0,92	0,96	0,90	0,83	1,29	1,17
VH minulých let	76,56	78,70	77,32	43,88	76,98	70,48
VH běžného účetního období	-0,96	3,53	5,53	5,46	0,99	7,49
CIZÍ ZDROJE	14,27	7,23	7,24	41,65	7,83	9,15
Rezervy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobé závazky	0,21	0,63	0,64	0,59	0,74	0,57
Krátkodobé závazky	14,06	6,61	6,59	41,06	7,09	8,58
Bankovní úvěry a výpomoci	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	0,00	0,00	0,00	-0,11	0,00	0,00

(Zdroj:⁸⁴)

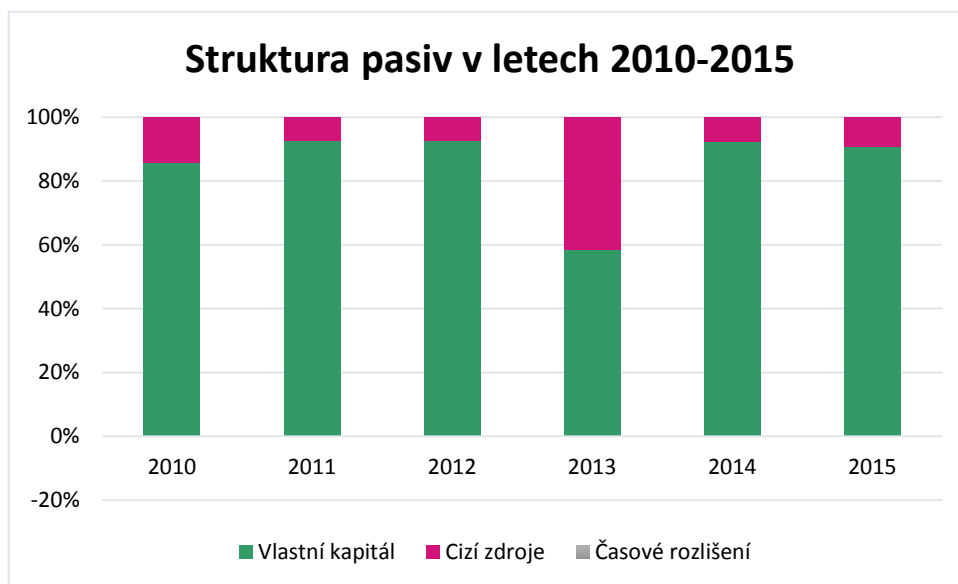
Vertikální analýza pasiv poukazuje na velký podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech, a to přes 90 %. Postoj společnosti je dle jejího vedení takový, že pokud firma vydělává, nemá důvod si brát úvěry. Na pořízování dlouhodobého majetku se také snaží získávat dotace z Evropské unie. Sériová výroba zaujímá pouze část celkové produkce. Významný podíl zakázek je jednorázových a vyžadujících stroje, na které nemá společnost stoprocentní využití. S vypůjčováním finančních prostředků od bank je tedy problém (banky požadují podrobné informace, za jak dlouho bude stroj splacen apod.).

Cizí zdroje tvoří jen zhruba 10 % pasiv. Výjimkou je rok 2013, kdy vlastní kapitál tvořil 58,46 % a cizí zdroje 41,65 %. Tento výkyv byl způsoben krátkodobými závazky, a to nerozdělenými podíly společníkům.

Největší podíl na vlastním kapitálu má jednoznačně výsledek hospodaření minulých let, jeho podíl je aktuálně přes 70 %. Druhý největší podíl tvoří základní kapitál, který se na vlastním kapitálu podílí asi z 12 %. Výsledek hospodaření běžného účetního období se podílí do 10 %. Podíl ostatních položek na vlastním kapitálu je zanedbatelný.

⁸⁴ vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

Cizí zdroje se na celkových pasivech podílí v současné době zhruba z 10 %. Dá se říci, že téměř celé jsou tvořeny krátkodobými závazky, dlouhodobé závazky zahrnují jen velmi nepatrnou část.



Graf 5 Struktura pasiv v letech 2010-2015

(Zdroj:⁸⁵)

⁸⁵ vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

3.4.3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

V návaznosti na analýzu rozvahy je nyní provedena horizontální analýza výkazu zisku a ztráty.

Tabulka 9 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Položka	2010/2011		2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/2015	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Tržby za prodej zboží	-1 258	-16,33	206	3,20	-1 623	-24,40	802	15,94	1 421	24,37
Náklady vynaložené na prodané zboží	-997	-19,13	152	3,61	-1 078	-24,68	707	21,49	900	22,52
Obchodní marže	-261	-10,47	54	2,42	-545	-23,85	95	5,46	521	28,39
Výkony	-20 865	-14,85	1 730	1,45	15 254	12,57	-8 481	-6,21	11 391	8,89
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	-6 426	-5,07	565	0,47	15 436	12,76	-7 588	-5,56	12 067	9,37
Výkonová spotřeba	-8 374	-9,58	-32	-0,04	12 759	16,15	-4 918	-5,36	2 725	3,14
Spotřeba materiálu a energie	-6 434	-9,70	2 432	4,06	10 406	16,70	-3 737	-5,14	3 106	4,50
Služby	-1 940	-9,20	-2 464	-12,86	2 353	14,10	-1 181	-6,20	-380	-2,13
Přidaná hodnota	1757	4,28	1 816	4,24	1 950	4,37	-3 468	-7,44	9 186	21,31
Osobní náklady	-3 408	-8,76	486	1,37	2 143	5,96	1 155	3,03	1 937	4,93
Mzdové náklady	-2 330	-8,32	452	1,76	1 452	5,56	897	3,25	1 435	5,04
Daně a poplatky	-12	-12,77	7	8,54	-36	-40,45	9	16,98	0	0,00
Odpisy DNM a DHM	-1	-0,05	20	1,06	-91	-4,76	-88	-4,84	374	21,59
Tržby z prodeje DM a materiálu	430	47,57	-66	-4,95	-335	-26,42	591	63,34	-218	-14,30
Zůst. cena prodaného DM a materiálu	717	149,38	-401	-33,50	-63	-7,91	1 258	171,62	-432	-21,70
Změna stavu rezerv a opr.p.	321	56,81	-1 128	-127,31	318	-131,40	-374	-492,11	692	-232,21
Ost. provoz. výnosy	-1 326	-61,70	76	9,23	214	23,80	210	18,87	179	13,53
Ost. provoz. náklady	-108	-8,11	158	12,91	-146	-10,56	1 041	84,22	-1 028	-45,15
PROVOZNÍ VH	3 352	388,41	2 684	63,68	-296	-4,29	-5 668	-85,84	7 604	813,26
Výnosové úroky	-132	-36,87	207	91,59	172	39,72	-360	-59,50	-235	-95,92
Nákladové úroky	-23	-82,14	-5	-100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Ostatní finanční výnosy	602	78,18	19	1,38	2 841	204,24	-3 768	-89,04	-263	-56,68
Ostatní finanční náklady	-1 524	-60,02	234	23,05	1 888	151,16	-2 619	-83,49	232	44,79
FINANČNÍ VH	2 017	-140,17	-3	-0,52	1 125	195,65	-1 509	-88,76	-730	-382,20
Daň z příjmů za běžnou činnost	651	140,91	226	20,31	385	28,75	-1 360	-78,89	1 233	338,74
VH ZA BĚŽNOU ČINNOST	4 718	-454,53	2 455	66,71	444	7,24	-5 817	-88,42	5 641	740,29
VH ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	4 718	-454,53	2 455	66,71	444	7,24	-5 817	-88,42	5 641	740,29
VH PŘED ZDANĚNÍM	5 369	-932,12	2 681	55,94	829	11,09	-7 177	-86,44	6 874	610,48

(Zdroj:⁸⁶)

Z horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty je patrný rostoucí trend výsledku hospodaření za účetní období. Výjimkou je rok 2014. Nejvíce vzrostl v roce 2015, a to o 5 641 tis. Kč, resp. o 740,29 % oproti předchozímu roku. Důvodem tohoto pozitivního nárůstu byly vyšší tržby za prodej vlastních výrobků a služeb i tržeb za prodej zboží a také snížení

⁸⁶ vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

ostatních provozních nákladů. Největšího poklesu výsledku hospodaření za účetní období dosáhla společnost v roce 2014, a to o 5 817 tis. Kč, což je v relativním vyjádření o 88,42 %. Příčinou byl zejména pokles tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, zvýšení ostatních provozních nákladů, růst nákladů na prodaný materiál a prudký pokles ostatních finančních výnosů.

3.4.4 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Jako základ pro procentní vyjádření je ve výkazu zisku a ztráty brána velikost tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb (= 100 %).

Tabulka 10 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Položka	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	v %	v %	v %	v %	v %	v %
TRŽBY ZA PRODEJ VLASTNÍCH VÝROBKŮ A SLUŽEB	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Tržby za prodej zboží	6,07	5,35	5,50	3,69	4,53	5,15
Náklady vynaložené na prodané zboží	4,11	3,50	3,61	2,41	3,10	3,48
Obchodní marže	1,96	1,85	1,89	1,28	1,42	1,67
Výkony	110,74	99,33	100,29	100,13	99,44	99,01
Výkonová spotřeba	68,90	65,62	65,29	67,25	67,40	63,56
Spotřeba materiálu a energie	52,27	49,71	51,49	53,29	53,53	51,15
Služby	16,63	15,91	13,80	13,96	13,86	12,41
Přidaná hodnota	32,37	35,56	36,89	34,15	33,47	37,12
Osobní náklady	30,66	29,46	29,73	27,94	30,48	29,24
Mzdové náklady	22,09	21,33	21,60	20,22	22,11	21,24
Daně a poplatky	0,07	0,07	0,07	0,04	0,05	0,04
Odpisy DNM a DHM	1,49	1,57	1,58	1,33	1,34	1,49
Tržby z prodeje DM a materiálu	0,71	1,11	1,05	0,68	1,18	0,93
Zůst. cena prodaného DM a materiálu	0,38	0,99	0,66	0,54	1,55	1,11
Změna stavu rezerv a opr.p.	0,45	0,74	-0,20	0,06	-0,23	0,28
Ost. provoz. výnosy	1,69	0,68	0,74	0,82	1,03	1,07
Ost. provoz. náklady	1,05	1,02	1,14	0,91	1,77	0,89
PROVOZNÍ VH	0,68	3,50	5,70	4,84	0,73	6,06
Výnosové úroky	0,28	0,19	0,36	0,44	0,19	0,01
Nákladové úroky	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostatní finanční výnosy	0,61	1,14	1,15	3,10	0,36	0,14
Ostatní finanční náklady	2,00	0,84	1,03	2,30	0,40	0,53
FINANČNÍ VH	-1,13	0,48	0,48	1,25	0,15	-0,38
Daň z příjmů za běžnou činnost	0,36	0,92	1,11	1,26	0,28	1,13
VH ZA BĚŽNOU ČINNOST	-0,82	3,06	5,07	4,82	0,59	4,54
VH ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	-0,82	3,06	5,07	4,82	0,59	4,54
VH PŘED ZDANĚNÍM	-0,45	3,98	6,18	6,09	0,87	5,68

(Zdroj:⁸⁷)

⁸⁷ vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

Jelikož u výrobní společnosti tvoří podstatnou část výnosů tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, byly při vertikální analýze výkazu zisku a ztráty zvoleny základnou pro poměrování podílů. Během sledovaného období se nejvýrazněji měnil procentuální podíl výsledku hospodaření. V letech 2010-2012 podíl provozního výsledku hospodaření na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb postupně narůstal z 0,68 % v roce 2010 na 5,70 % v roce 2012. V roce 2013 a 2014 se jeho podíl na tržbách snižoval a v roce 2015 opět vzrostl na 6,06 %. Podobný průběh je možné pozorovat rovněž u výsledku hospodaření za účetní období a výsledku hospodaření před zdaněním. V roce 2010 podnik vykazoval ztrátu, proto je podíl výsledku hospodaření na tržbách v prvním sledovaném roce záporný. Ze slov vedení společnosti nelze poukázat na jednu či dvě věci, které za to mohou, neboť se toto negativum skládá z mnoha faktorů. Podíl ostatních položek na tržbách se výrazněji neměnil.

3.5 Analýza rozdílových ukazatelů (analýza fondů finančních prostředků)

Rozdílové ukazatele získáme jako rozdíl dvou absolutních ukazatelů. Někdy se označují jako finanční fondy nebo fondy finančních prostředků. V praxi se využívají různé typy, ke kterým nejčastěji patří:

- analýza čistého pracovního kapitálu;
- analýza čistých pohotových prostředků;
- analýza čistých peněžních pohledávkových fondů.

3.5.1 Analýza čistého pracovního kapitálu

Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, čistý pracovní kapitál udává, jaká část oběžného majetku je financována z dlouhodobých zdrojů.

Čistý pracovní kapitál (ČPK) = oběžná aktiva – krátkodobá pasiva

Tento ukazatel představuje disponibilní prostředky, s nimiž může vedení podniku hospodařit. Z celkových oběžných aktiv jsou odečtena krátkodobá pasiva, tj. ty závazky, které je nutno v blízké budoucnosti uhradit. Vzájemný poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky je ukazatelem platební schopnosti podniku. Čím má firma více oběžných aktiv než krátkodobých závazků (čím vyšší je pracovní kapitál), tím více by měla být

schopna uhradit své finanční závazky. Tento vztah je ale velmi ovlivněn strukturou oběžných aktiv a jejich schopností rychlé přeměny na peníze.

Tabulka 11 Čistý pracovní kapitál 2010-2015

Položka	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč
Čistý pracovní kapitál	84 088	88 688	95 118	63 096	65 067	69 479

(Zdroj:⁸⁸)

Při konstrukci ČPK je nutné zohlednit i ostatní vlivy na výši tohoto ukazatele. Nelze tedy stanovit optimální výši ukazatele, ale obecně lze říci, že čím vyšší je jeho hodnota, tím vyšší je relativně volný kapitál k financování běžné činnosti.

3.5.2 Analýza čistých pohotových prostředků

Následující ukazatel odstraňuje problém se zkreslením platební schopnosti podniku tím, že jsou do výpočtu zahrnuty jen finanční prostředky, které je možno přeměnit na peníze ve velice krátké době.

Čisté pohotové prostředky (ČPP) = pohotové peněžní prostředky – okamžitě splatné závazky

Výpočtem ČPP získáme informaci o likviditě právě splatných závazků firmy, tzn. takových závazků, jejichž doba splatnosti je k aktuálnímu datu a starší. Zde je však třeba si ujasnit, co považujeme za pohotové finanční prostředky a co za okamžitě splatné závazky.

Výraz „pohotové finanční prostředky“ můžeme chápat ve dvou úrovních:

- peníze v pokladně + peníze na běžných účtech;
- peníze v pokladně + peníze na běžných účtech + šeky + směnky + krátkodobé cenné papíry + krátkodobé vklady, které lze na peníze rychle přeměnit + zůstatky nevyčerpaných neúčelových úvěrů. Naproti tomu okamžitě splatnými závazky mohou být závazky splatné v příštím dnu, týdnu, měsíci.⁸⁹

⁸⁸ vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

⁸⁹ Finanční analýza – OALIB.cz, 2016.

Tabulka 12 Čisté pohotové prostředky 2010-2015

Položka	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč
Čisté pohotové prostředky	17 305	36 680	41 201	8 723	11 829	16 994

(Zdroj:⁹⁰)

Pokud při výpočtu čistých pohotových prostředků využijeme pohotové finanční prostředky (viz první úroveň), získáme ukazatel nejvyššího (okamžitého) stupně likvidity. Lze říci, že tento ukazatel dokumentuje úroveň možnosti hladkého průběhu hospodářské činnosti firmy. Je nutné opět zohlednit vlivy působící na výši ukazatele a rovněž nelze stanovit jeho optimální výši.

3.5.3 Analýza čistých peněžních pohledávkových fondů

Čistý peněžní pohledávkový fond je kompromisním ukazatelem, který by měl eliminovat nedostatky předchozích rozdílových ukazatelů.

Čisté peněžní pohledávkové fondy (ČPPF) = oběžná aktiva – zásoby – nelikvidní pohledávky – krátkodobé závazky

Tabulka 13 Čisté peněžní pohledávkové fondy 2010-2015

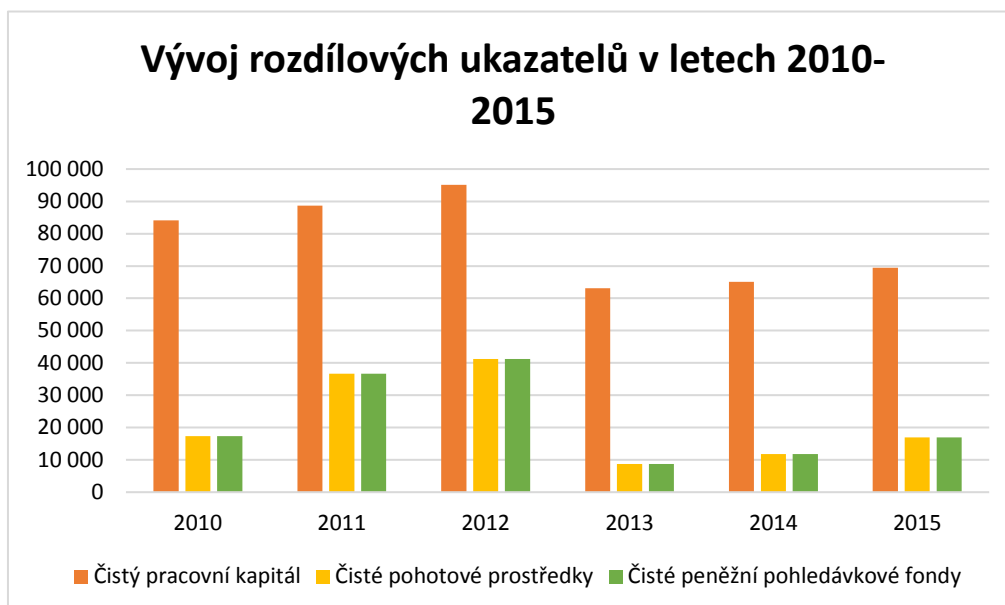
Položka	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč
Čisté peněžní pohledávkové fondy	17 305	36 680	41 201	8 723	11 829	16 994

(Zdroj:⁹¹)

Vzhledem k tomu, že firma neeviduje nelikvidní položky, byly pro výpočet použity krátkodobé pohledávky. Hodnota čistých peněžních pohledávkových fondů vyšla totožně jako čisté pohotové prostředky.

⁹⁰ vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

⁹¹ vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti



Graf 6 Vývoj rozdílových ukazatelů 2010-2015

(Zdroj:⁹²)

Je zřejmý výrazný pokles ČPK i ostatních rozdílových ukazatelů v roce 2013, který byl způsoben nižší hodnotou oběžných aktiv. V žádném ze sledovaných let nenabývaly ukazatele záporných hodnot, takže se nejednalo o „nekrytý dluh“. Firma má dobrou platební morálku a mohla platit veškeré krátkodobé závazky z vlastních zdrojů.

3.6 Analýza poměrových ukazatelů

V této části práce je provedena analýza následujících skupin ukazatelů:

- likvidity,
- zadluženosti,
- rentability,
- aktivity.

3.6.1 Analýza ukazatelů likvidity

Při sestavování ukazatelů likvidity se v čitateli vychází z oběžného majetku, který je uspořádán z pohledu likvidity, a to od nejméně likvidních (likvidita 3. stupně) po nejlikvidnější (likvidita 1. stupně).

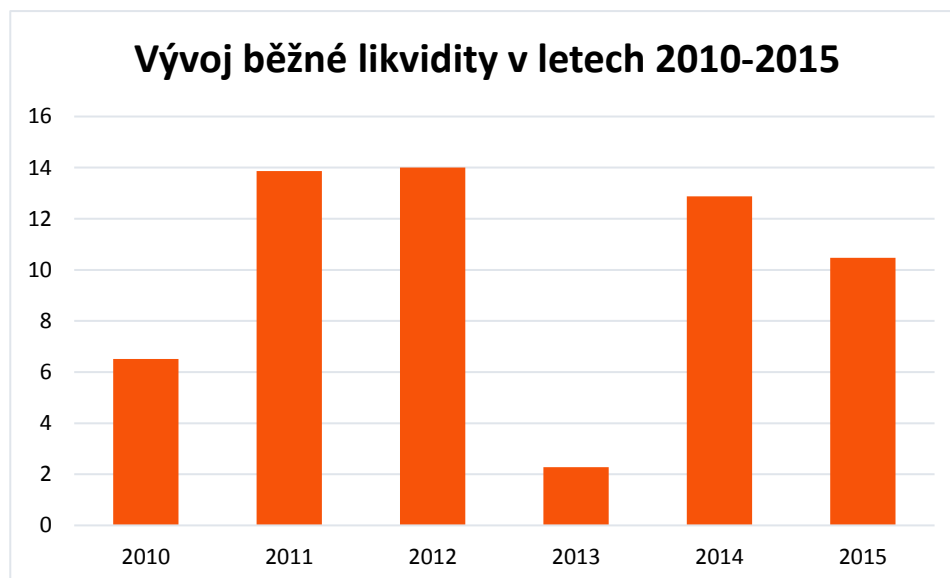
$$\text{Běžná likvidita (Current Ratio)} = \frac{\text{zásoby} + \text{pohledávky} + \text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (\text{likvidita 3. stupně})$$

⁹² vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

Tabulka 14 Běžná likvidita v letech 2010-2015

Položka	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita (v %)	6,51	13,87	14,00	2,28	12,88	10,47

(Zdroj:⁹³)



Graf 7 Běžná likvidita 2010-2015

(Zdroj:⁹⁴)

Běžná likvidita charakterizuje schopnost podniku krýt svými pohledávkami a peněžními prostředky své běžné potřeby a krátkodobé závazky (např. splátky krátkodobých úvěrů). Za doporučenou hodnotu se v tržních ekonomikách považuje hodnota v rozmezí 1,5-2,5⁹⁵, což znamená, že oběžný majetek by měl být 2,5krát větší než krátkodobé závazky, a navíc by polovina z toho měla být dobře zpeněžitelná. U sledovaného podniku výše oběžného majetku mnohokrát převyšuje výši krátkodobých závazků, neboť má podnik značný objem finančních prostředků vázán v zásobách. Vychází to z povahy firmy, jedná se o výrobní firmu. Doporučené hodnoty běžné likvidity, a to 2,28 %, firma dosahovala pouze v roce 2013. V ostatních letech je běžná likvidita vyšší, pohybuje se od 6 do 14 %.

⁹³ vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

⁹⁴ vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

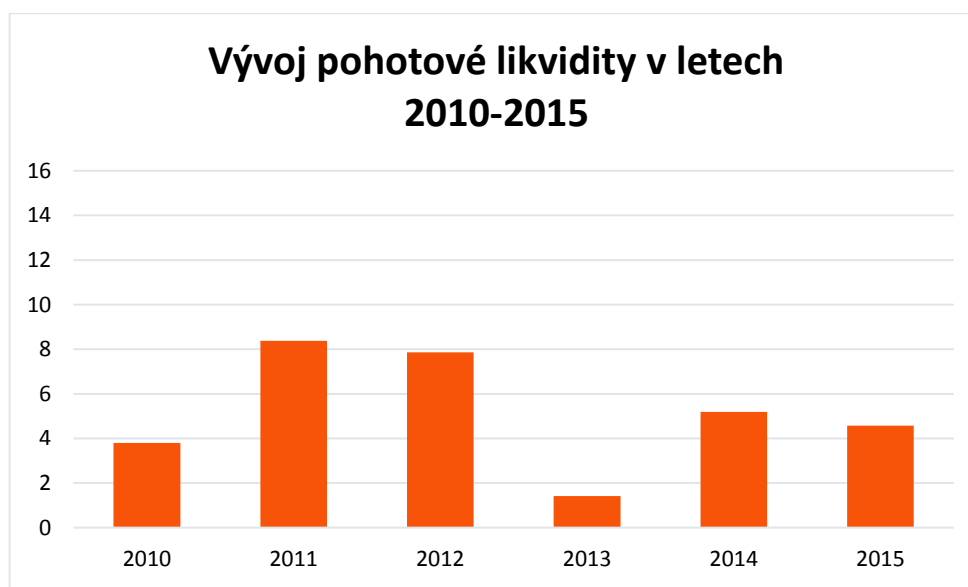
⁹⁵ Ukazatelé likvidity. Finanční analýza, 2011.

Pohotová likvidita (Quick Ratio, Acid Test) = $\frac{\text{pohledávky} + \text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$ (likvidita 2. stupně)

Tabulka 15 Pohotová likvidita v letech 2010-2015

Položka	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Pohotová likvidita (v %)	3,79	8,38	7,86	1,42	5,19	4,58

(Zdroj:⁹⁶)



Graf 8 Pohotová likvidita 2010-2015

(Zdroj:⁹⁷)

Pohotová likvidita charakterizuje platební pohotovost (tj. schopnost podniku krýt svými peněžními prostředky své běžné potřeby), protože je očištěn o nejméně likvidní složku oběžných aktiv – zásoby. Pohotová likvidita vylučuje vliv zásob na solventnost podniku.

Vývoj likvidity druhého stupně byl podobný běžné likviditě. Optimální hodnota je v rozmezí 1-1,2. Za běžnou se považuje hodnota 1 a vyšší, menší hodnota je pro podnik nevyhovující.⁹⁸ Toto kritérium podnik splňoval pouze v roce 2013. Jinak dosahovala pohotová likvidita vyšších hodnot. To znamená, že podnik je schopen hradit své závazky, což je velmi pozitivní pro věřitele. Pro podnik to však znamená velkou vázanost oběžných aktiv

⁹⁶ vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

⁹⁷ vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

⁹⁸ Ukazatelé likvidity. Finanční analýza, 2011.

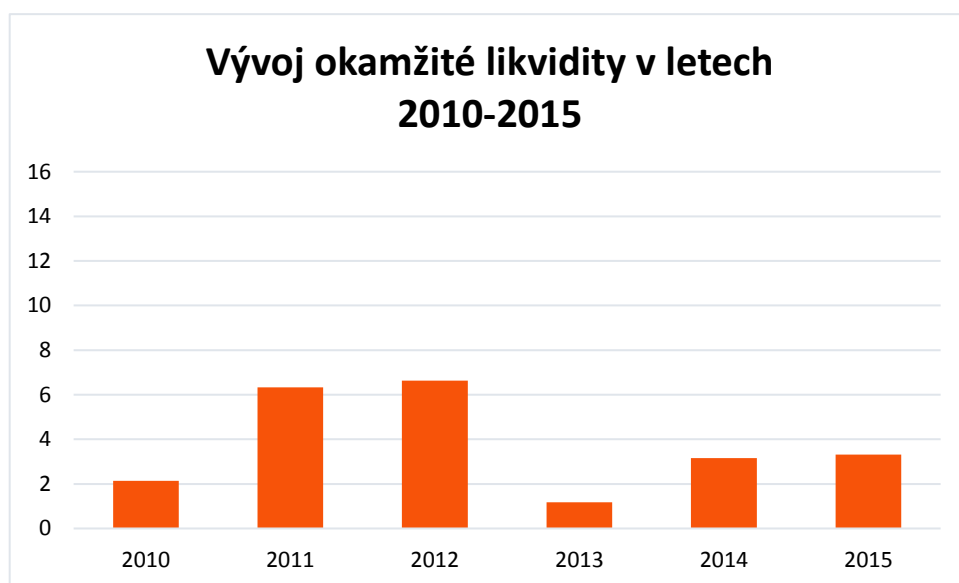
ve formě pohotových prostředků, které společnosti nepřinášejí žádný výnos. Celková výnosnost společnosti je tak negativně ovlivněna.

Okamžitá likvidita (Cash Liquidity) = $\frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$ (likvidita 1. stupně)

Tabulka 16 Okamžitá likvidita v letech 2010-2015

Položka	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Okamžitá likvidita (v %)	2,13	6,32	6,63	1,18	3,16	3,32

(Zdroj:⁹⁹)



Graf 9 Okamžitá likvidita 2010-2015

(Zdroj:¹⁰⁰)

Okamžitá likvidita je velmi přesným údajem o tom, jak je firma schopna hradit k určitému datu své závazky s peněžními prostředky na hotovosti a bankovních účtech. K peněžním prostředkům by bylo možné ještě přičíst šeky a krátkodobě volné obchodovatelné cenné papíry. Optimální hodnota je v rozmezí 0,2-0,5.

Hodnoty okamžité likvidity jsou ve všech sledovaných letech vyšší než optimální. Nejvyšších hodnot bylo dosaženo v letech 2011 a 2012, což může signalizovat neefektivní využití finančních prostředků.

⁹⁹ vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

¹⁰⁰ vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

3.6.2 Analýza ukazatelů zadluženosti

Nyní je provedena analýza zadluženosti.

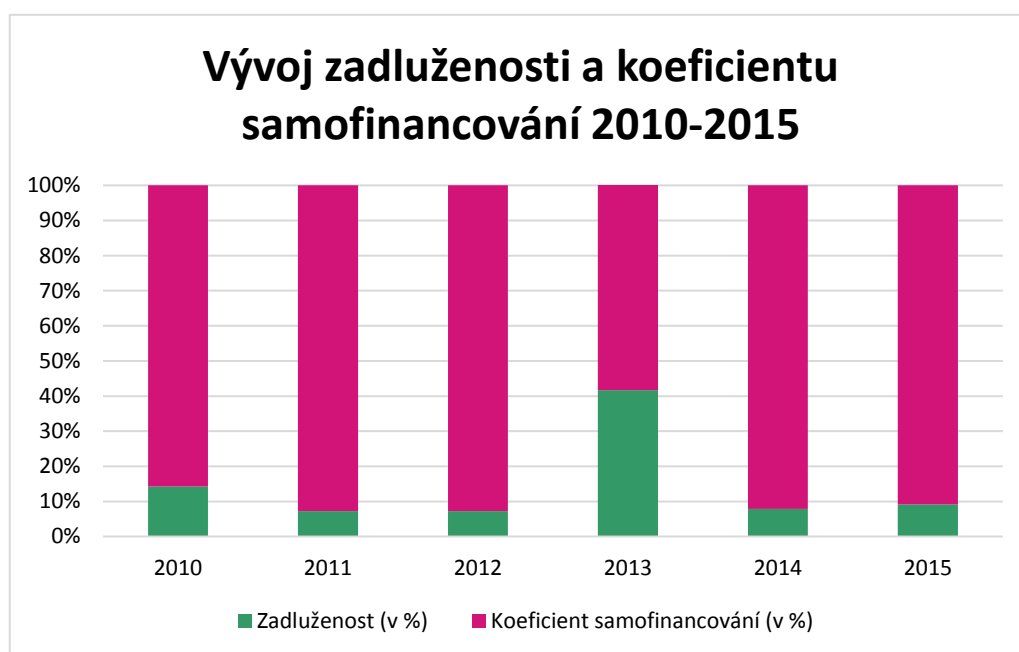
$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{celkový dluh (cizí zdroje)}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Tabulka 17 Zadluženost a koeficient samofinancování v letech 2010-2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Zadluženost	0,1427	0,0723	0,0724	0,4165	0,0783	0,0915
Koeficient samofinancování	0,8573	0,9277	0,9276	0,5846	0,9217	0,9085

(Zdroj:¹⁰¹)



Graf 10 Zadluženost a koeficient samofinancování 2010-2015

(Zdroj:¹⁰²)

Ukazatel celkové zadluženosti udává, zdali účetní jednotka preferuje vlastní či cizí zdroje financování. V případě, že tento ukazatel dosahuje hodnot převyšujících 0,5, podnik preferuje cizí zdroje financování. Vzhledem k tomu, že užití cizích zdrojů financování s sebou přináší i daňové efekty, uvádí se často doporučené hodnoty na úrovni 0,7,

¹⁰¹ vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

¹⁰² vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

tzn., že podnik je financován ze 30 % vlastními zdroji a ze 70 % zdroji cizími. Na základě tabulky č. 17 lze konstatovat, že společnost preferuje vlastní zdroje financování, neboť hodnota celkové zadluženosti ve sledovaných letech nepřevyšuje 0,5.

Koeficient samofinancování je opakem k celkové zadluženosti (jejich součet = 100 %). Udává, do jaké míry je firma schopna financování z vlastních zdrojů. Je vyjádřením finanční stability a samostatnosti. Tento ukazatel vyšel velmi pozitivně. Společnost je schopna financování z vlastních zdrojů z více než 85 % (mimo rok 2013, kde byla hodnota 0,58).

3.6.3 Analýza ukazatelů rentability

Ukazatele rentability, někdy též označovány jako ukazatele výnosnosti, ziskovosti, návratnosti apod., patří v praxi k nejsledovanějším ukazatelům. Udávají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele.

Jak již bylo uvedeno v literární rešerši, ukazatel **rentability celkových aktiv** (*Return On Assets*, ROA) by měl odrážet, jakého efektu bylo dosaženo z *celkových* aktiv. Proto by i čítec měl zahrnovat nějakou míru *celkového* výnosu. Jelikož aktiva zahrnují jak vlastní, tak cizí kapitál, je vhodné do čítele zahrnout výnos pro vlastníky a věřitele, případně i pro stát – tím je tzv. EBIT (*Earnings Before Interest and Tax*). Naopak při výpočtu výnosu pro vlastníky rentabilitou vlastního kapitálu (*Return On Equity*, ROE), bude v čitateli kalkulováno s čistým ziskem (*Earnings After Tax*, EAT), nikoli s EBIT.

$$\text{Výnosnost celkových aktiv (ROA; Return On Assets)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$$

Kromě rentabilit celkových aktiv se často sleduje i **rentabilita dlouhodobých zdrojů** (tj. vlastního kapitálu a dlouhodobých cizích zdrojů) či **rentabilita tržeb** apod. Používají se tyto ukazatele:

$$\text{Výnosnost vlastního kapitálu (ROE; Return On Equity)} = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS; Return On Sales)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{tržby za prodej zboží + výkony}}$$

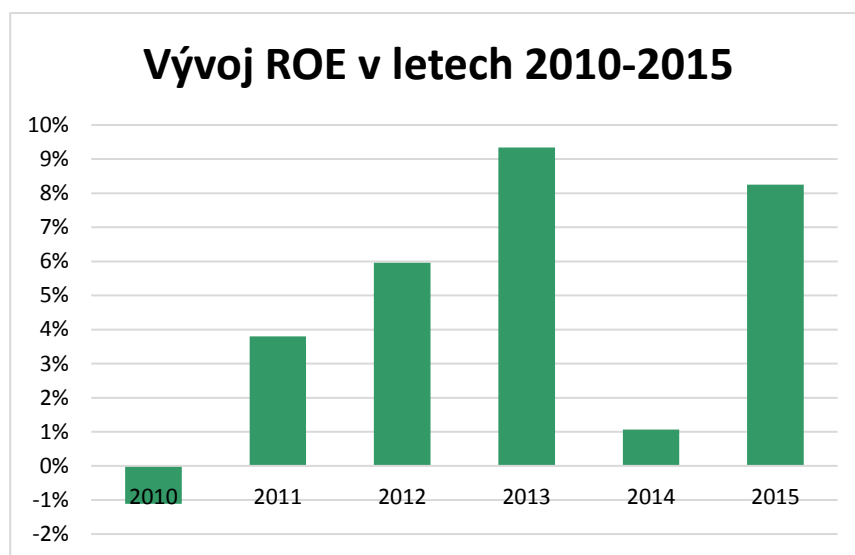
$$\text{Návratnost investice (ROI; Return on Investment)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{celkový kapitál}}$$

Tabulka 18 Ukazatele rentability v letech 2010-2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ROA	-0,0050	0,0460	0,0674	0,0689	0,0146	0,0936
ROE	-0,0111	0,0380	0,0596	0,0934	0,0107	0,0825
ROS	-0,0037	0,0381	0,0584	0,0586	0,0084	0,0545
ROI	-0,0050	0,0460	0,0674	0,0689	0,0146	0,0936

(Zdroj:¹⁰³)

Ukazatel ROA je základním měřítkem rentability, resp. výnosnosti celého podniku. Vyjadřuje se v procentech, a čím je hodnota vyšší, tím je podnik výnosnější. Z tabulky č. 18 lze konstatovat, že firma v roce 2010 z jedné koruny celkových aktiv vyprodukovala ztrátu -0,0050 Kč (ROA). Tento výsledek je nepříznivý. V dalších letech však dosahoval lepších hodnot a v roce 2015 vzrostla výkonnost celkových aktiv až na úctyhodných 9 %.



Graf 11 ROE v letech 2010-2015

(Zdroj:¹⁰⁴)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) by měla dosahovat minimálně 10 %. Z grafu č. 11 je patrné, že ROE společnosti YZ, s.r.o. se ve všech sledovaných letech pohybuje pod hranicí 10 %.

¹⁰³ vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

¹⁰⁴ vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

Rentabilita tržeb (ROS) dává do souvislosti výsledek hospodaření za účetní období (EBIT) a celkové tržby (tj. tržby za prodej zboží a výkony). ROS ukazuje, kolik korun zisku připadne na jednu korunu tržeb.¹⁰⁵ Vypočítané hodnoty v tabulce č. 18 ukazují dobrou úroveň řízení podniku, neboť se rentabilita tržeb neustále zvyšuje.

Doporučená hodnota návratnosti investice (ROI) je 12-15 %. Ze stejné tabulky vyplývá, že doporučenou hodnotu YZ, s.r.o. v žádném roce nevykazuje.

3.6.4 Analýza ukazatelů aktivity

Ukazatele aktivity pracují s jednotlivými částmi majetku, které jsou následně poměřovány k tržbám, k výnosům nebo k jiným dalším položkám.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \text{ (v počtu obrátů za rok)}$$

$$\text{Průměrná doba inkasa pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\frac{\text{roční tržby}}{360}} \text{ (ve dnech)}$$

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}} \text{ (v počtu obrátů za rok)}$$

$$\text{Obrat oběžných aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{oběžná aktiva}} \text{ (v počtu obrátů za rok)}$$

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \text{ (v počtu obrátů za rok)}$$

Tabulka 19 Ukazatele aktivity v letech 2010-2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat zásob	3,5762	3,3323	2,8472	3,3434	3,1816	3,3954
Doba inkasa pohledávek (dny)	61,5869	40,5004	25,2164	30,5425	29,9418	22,7257
Obrat stálých aktiv	16,0258	14,5171	15,1340	18,8800	20,9740	17,7151
Obrat oběžných aktiv	1,4914	1,31881	1,24949	1,25793	1,89867	1,91049
Obrat celkových aktiv	1,3644	1,20818	1,15356	1,17503	1,73342	1,71748

(Zdroj:¹⁰⁶)

Hodnoty ukazatele *obratu zásob* vypovídají o intenzitě využití zásob, tj. kolikrát se během roku prodá a uskladní určité množství zásob. Nízká hodnota ukazatele značí, že podnik má přebytečné zásoby a tím i nízkou likviditu. Čím vyšší hodnoty podnik dosáhne, tím lépe, neboť vyšší hodnota svědčí o tom, že zásoby jsou neustále v pohybu a neleží

¹⁰⁵ Ukazatelé rentability. BusinessVize.cz, 2017.

¹⁰⁶ vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

v nich pouze uložené peníze. Průměrná hodnota ukazatele je 3,28. K získání vyšších hodnot ukazatele brání vysoký stav zásob, a to především zásob materiálu.

Dalším důležitým ukazatelem je ***doba obratu (splatnosti) pohledávek***, která informuje, jak dlouhá je průměrná splatnost pohledávek, resp. kolik dní poskytuje v průměru firma bezúročný dodavatelský úvěr svým odběratelům. V praxi lze za výbornou považovat hodnotu okolo 14 a za nepřilíš uspokojivou hodnotu nad 70¹⁰⁷. Z tabulky č. 19 můžeme konstatovat, že vývoj doby obratu pohledávek má klesající trend, což lze hodnotit velmi pozitivně. V roce 2015 doba od prodeje výkonu až po přijetí peněz dosáhla 23 dní.

Ukazatel ***obratu stálých aktiv*** udává, jaká výše tržeb byla vyprodukována z 1 Kč majetku podniku. V roce 2014 hodnota nabývá nejvyšších hodnot sledovaného období, což značí dobré využívání výrobních kapacit. Obrat stálých aktiv je výrazně vyšší než obrat celkových aktiv, to znamená, že ve společnosti převažují oběžná aktiva nad aktivy stálými.¹⁰⁸

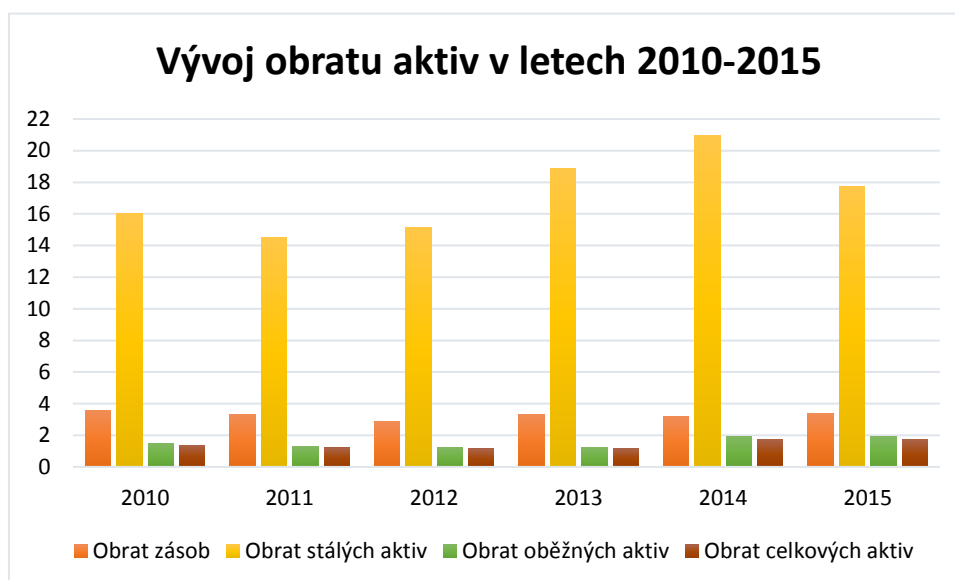
Obrat oběžných aktiv vyjadřuje počet obrátek oběžného majetku za jeden rok, jinými slovy, kolik Kč tržeb vyprodukuje jedna koruna vázaná v oběžných aktivech. V tabulce č. 19 vidíme, že obrat oběžných aktiv má rostoucí trend, což je velmi pozitivní.

Obrat celkových aktiv vypovídá o tom, kolik prostředků je firma ročně schopna vygenerovat ze zdrojů, které má k dispozici. Jinak řečeno – ukazatel obratu aktiv nám říká, kolik Kč tržeb připadá na jednu korunu aktiv nebo potažmo zdrojů¹⁰⁹. Doporučená hodnota obratu celkových aktiv je index 1,6-3. Index 1,5 vypovídá o přebytku aktiv. Jak můžeme vidět v tabulce č. 19, společnost YZ, s.r.o. se postupně přibližovala doporučeným hodnotám, kterých dosáhla v posledních dvou sledovaných letech, tj. v roce 2014 a 2015.

¹⁰⁷ Ukazatelé aktivity. BusinessVize.cz, 2017.

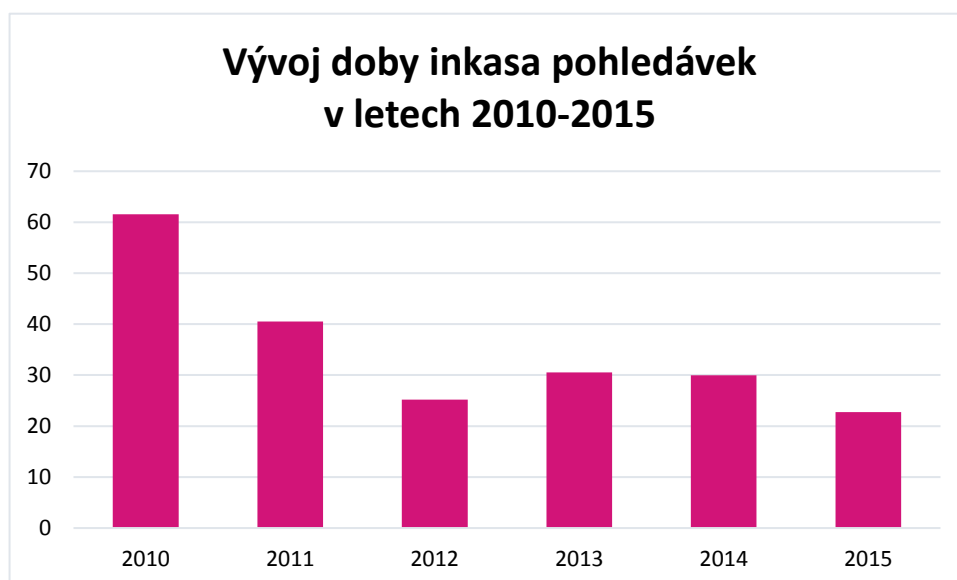
¹⁰⁸ Finanční analýza – použité poměrové ukazatele. FinAnalysis, 2017.

¹⁰⁹ Ukazatelé aktivity. BusinessVize.cz, 2017.



Graf 12 Obrat aktiv 2010-2015

(Zdroj:¹¹⁰)



Graf 13 Doba inkasa pohledávek 2010-2015

(Zdroj:¹¹¹)

¹¹⁰ vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

¹¹¹ vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

3.7 Shrnutí finanční analýzy

Finanční analýza byla provedena pomocí absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů. Nejprve jsem se zaměřila na *analýzu absolutních ukazatelů*. Byla vypracována horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Bylo zjištěno, že oběžná aktiva mají klíčový podíl na celkových aktivech společnosti, a to přes 90 %. Dlouhodobý majetek má na celkové bilanční sumě zanedbatelný podíl. Pozice zásob na oběžných aktivech z dlouhodobého hlediska roste, aktuální procentní podíl je kolem 50 %. Druhou největší položkou oběžných aktiv je krátkodobý finanční majetek, jenž tvoří aktuálně necelou jednu třetinu a jehož výši ovlivňuje v první řadě položka „Účty v bankách“. Zhruba přes 90 % celkových pasiv tvoří vlastní kapitál, jehož největší část představuje výsledek hospodaření minulých let (cca 70 %), dále základní kapitál (cca 12 %) a výsledek hospodaření běžného účetního období (cca 10 %). Výjimkou byl rok 2013, kdy vlastní kapitál tvořil 58,46 % a cizí zdroje 41,65 %. Cizí zdroje se na celkových pasivech podílí v současné době jen zhruba z 10 % a téměř celé jsou tvořeny krátkodobými závazky. Dlouhodobé závazky zahrnují jen velmi nepatrnou část. Dá se říci, že výkyvy rozvahových pasiv celkově způsobují především růsty a poklesy výsledku hospodaření minulých let, výsledku hospodaření běžného účetního období a krátkodobých závazků. Ve výkazu zisku a ztráty je patrný rostoucí trend výsledku hospodaření za účetní období. Nejvíce vzrostl v roce 2015, a to díky vyšším tržbám za prodej vlastních výrobků a služeb, za prodej zboží a také díky snížení ostatních provozních nákladů. Největšího poklesu výsledku hospodaření za účetní období dosáhla společnost v roce 2014 z důvodu poklesu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, nárůstu ostatních provozních nákladů, nákladů na prodaný materiál a z důvodu prudkého poklesu ostatních finančních výnosů.

Dále byla provedena *analýza rozdílových ukazatelů*. V praxi se používají různé typy čistých fondů finančních prostředků, ke kterým nejčastěji patří analýza čistého pracovního kapitálu, analýza čistých pohotových prostředků a analýza čistých peněžních pohledávkových fondů. *Čistý pracovní kapitál* představuje disponibilní prostředky, s nimiž může vedení podniku hospodařit. Čím je vyšší, tím více by měla být schopna uhradit své finanční závazky. Ve sledovaném podniku je zřejmý výrazný pokles ČPK v roce 2013, který byl způsoben nižší hodnotou oběžných aktiv. V žádném ze sledovaných let ukazatel

nenabýval záporných hodnot a nejednalo se tedy o „nekrytý dluh“. Na základě výše uvedených skutečností lze konstatovat, že firma je ve všech letech schopna plně hradit své závazky. Dalším rozdílovým ukazatelem jsou *čisté pohotové prostředky*. Ve sledovaných letech nedosahovaly záporných hodnot, tudíž měla firma vlastní finanční prostředky a nemusela hradit závazky a náklady na provoz z úvěru. Firma má dobrou platební morálku a mohla platit veškeré krátkodobé závazky z vlastních zdrojů. Analýza *čistých peněžních pohledávkových fondů* je kompromisním ukazatelem, který by měl eliminovat nedostatky předchozích rozdílových ukazatelů. Jejich hodnota vyšla totožně jako čisté pohotové prostředky.

Analýza poměrových ukazatelů – tj. analýza likvidity, zadluženosti, rentability a aktivity. Výsledky finanční analýzy metodou poměrových ukazatelů vytvářejí určitý obraz finanční situace podniku. Nelze je přijímat bez výhrad, odrážejí pouze údaje ukryté v účetních výkazech.

Při sestavování **ukazatelů likvidity** se v čitateli vychází z oběžného majetku, který je uspořádán z pohledu likvidity, a to od nejméně likvidních (likvidita 3. stupně) po nejlikvidnější (likvidita 1. stupně). Za doporučenou hodnotu *běžné likvidity* neboli *likvidity 3. stupně* se v tržních ekonomikách považuje hodnota v rozmezí 1,5-2,5, tzn. že oběžný majetek by měl být 2,5krát větší než krátkodobé závazky. U sledovaného podniku výše oběžného majetku mnohokrát převyšuje výši krátkodobých závazků, neboť má podnik značný objem finančních prostředků vázán v zásobách. Vychází to z povahy firmy, jedná se o výrobní firmu. Doporučené hodnoty běžné likvidity, a to 2,28 %, firma dosahovala pouze v roce 2013. V ostatních letech je běžná likvidita vyšší, pohybuje se od 6 do 14 %. *Pohotová likvidita* neboli *likvidita 2. stupně* na rozdíl od likvidity 3. stupně vylučuje vliv zásob. Vývoj likvidity 2. stupně je srovnatelný s likviditou 3. stupně. Optimální hodnota je v rozmezí 1-1,2, nižší hodnota než 1 je nevyhovující. Toto kritérium podnik splňoval pouze v roce 2013, jinak dosahovala pohotová likvidita vyšších hodnot. To znamená, že podnik je schopen hradit své závazky, což je velmi pozitivní pro věřitele. Pro podnik to však znamená velkou vázanost oběžných aktiv ve formě pohotových prostředků, které společnosti nepřinášejí žádný výnos. Je tak negativně ovlivněna celková výnosnost společnosti. *Okamžitá likvidita* neboli *likvidita 1. stupně* vyjadřuje schopnost firmy hradit závazky s peněžními prostředky na hotovosti a bankovních účtech. Optimální hodnota je

v rozmezí 0,2-0,5. Hodnoty hotovostní likvidity byly ve všech sledovaných letech opět vyšší než optimální, což může signalizovat neefektivní využití finančních prostředků.

Dále byla provedena **analýza zadluženosti**. Byl vypočítán ukazatel celkové zadluženosti a koeficient samofinancování. Jelikož hodnota *celkové zadluženosti* ve sledovaných letech nepřevyšuje 0,5, preferuje společnost vlastní zdroje financování. *Koeficient samofinancování* je opakem k celkové zadluženosti. Tento ukazatel vyšel velmi pozitivně. Společnost je schopna financování z vlastních zdrojů z více než 85 %.

Ukazatele rentability (výnosnosti, ziskovosti, návratnosti atd.) udávají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele. *Rentabilita celkových aktiv (ROA)* = EBIT / aktiva. Společnost v počátečním roce sledování (v r. 2010) z 1 Kč celkových aktiv vyprodukovala ztrátu -0,0050 Kč. Výsledek však v dalších letech dosahoval lepších hodnot a v roce 2015 vzrostla výkonnost celkových aktiv až na 9 %. *Výnosnost vlastního kapitálu (ROE)* = EAT / vlastní kapitál. Rentabilita vlastního kapitálu by měla dosahovat minimálně 10 %, avšak ROE dané společnosti se ve všech sledovaných letech pohybuje pod hranicí 10 %. *Rentabilita tržeb (ROS)* = EBIT / celkové tržby (tj. tržby za prodej zboží a výkony). ROS ukazuje, kolik korun zisku připadne na jednu korunu tržeb. Vypočítané hodnoty ukazují dobrou úroveň řízení podniku, neboť se rentabilita tržeb neustále zvyšuje. *Návratnost investice (ROI)* = EBIT / celkový kapitál. Doporučená hodnota ROI je 12-15 %, tu však společnost YZ, s.r.o. v žádném roce nevykazuje.

Jako poslední je zde **analýza ukazatelů aktivity**. Ukazatele aktivity pracují s jednotlivými částmi majetku, které jsou následně poměřovány k tržbám, výnosům či k dalším položkám. *Obrat zásob* = tržby / zásoby. Čím vyšší hodnoty podnik dosáhne, tím lépe, neboť vyšší hodnota svědčí o tom, že zásoby jsou neustále v pohybu a neleží v nich pouze uložené peníze. Průměrná hodnota ukazatele je 3,28 obrátů za rok. To značí, že podnik má přebytečné zásoby a tím i nízkou likviditu. K získání vyšších hodnot ukazatele brání především vysoký stav zásob materiálu. Dalším důležitým ukazatelem je *doba obratu (splatnosti) pohledávek* (= pohledávky / (roční tržby/360)). Vývoj doby obratu pohledávek má u sledované společnosti klesající trend. V posledním sledovaném roce dosáhla doba od prodeje výkonu až po přijetí peněz 23 dní, což lze hodnotit velmi pozitivně. Ukazatel *obratu stálých aktiv* (= tržby / stálá aktiva) udává, jaká výše tržeb byla vyprodukována z 1 Kč majetku podniku. V roce 2014 dosáhla hodnota nejvyšších hodnot sledovaného

období, což značí dobré využívání výrobních kapacit. *Obrat oběžných aktiv* (= tržby / oběžná aktiva), který vyjadřuje, kolik Kč tržeb vyprodukuje jedna koruna vázaná v oběžných aktivech, má zde rostoucí trend, což je příznivé. *Obrat celkových aktiv* (= tržby / celková aktiva) vypovídá o tom, kolik Kč tržeb připadá na 1 Kč aktiv nebo potažmo zdrojů. Doporučená hodnota obratu celkových aktiv je index 1,6-3. Společnost se postupně přibližovala doporučeným hodnotám, kterých dosáhla v posledních dvou sledovaných letech, tj. v roce 2014 a 2015.

4 Vnější strategická analýza

V této kapitole je provedena analýza vnějšího prostředí, která je velmi důležitou součástí tvorby strategie společnosti. Je využito nejznámějších a nejčastěji využívaných metod, a to PESTE analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, a nakonec jsou identifikované faktory shrnuty do matice SWOT.

4.1 PESTE analýza

PESTE neboli STEPE analýza je analýza politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního, technologického a ekologického prostředí. Analýza se zaměřuje především na prostředí domácí země a vlivů jednotlivých faktorů makrookolí na podnik.

4.1.1 Politické a legislativní faktory

Politické zřízení České republiky definuje základní zákon České republiky – Ústava České republiky. Politický systém České republiky je svou strukturou zastupitelská demokracie, parlamentní republika s předsedou v čele vlády a vícestranickým systémem.

Každá společnost v zemi se musí řídit platnými zákony, normami a vyhláškami vztahujícími se k danému odvětví. Oblast obchodních společností a družstev je v České republice upravena Zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), který od 1. 1. 2014 částečně nahradil Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. Podmínky pro provozování živností a předpoklady pro zápis obchodních společností do obchodního rejstříku stanovuje Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) – přílohou je seznam řemeslných, vázaných, koncesovaných a volných živností, jejichž obsahové náplně stanovuje Nařízení vlády č. 278/2008 Sb.

Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků patří mezi živnosti volné. Mezi živnosti řemeslné se řadí truhlářství a podlahářství. Regulaci pracovního trhu upravuje Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon se v páté části věnuje také bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Na zákoník práce v tomto ohledu navazuje Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Další právní normou, která modifikuje právní vztahy mezi podnikatelskými subjekty na trhu výrobků a služeb, je Zákon

č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, ve znění pozdějších předpisů, jež upravuje ochranu hospodářské soutěže na trhu výrobků a služeb proti jejímu vyloučení, omezení, zneužití dominantního postavení nebo spojení soutěžitelů.

Daňová politika státu rovněž ovlivňuje sledovanou společnost, a to především daň z přidané hodnoty (DPH) a daň z příjmů právnických osob. DPH patří do nepřímých daní, a je tedy součástí koncové prodejní ceny. Od 1. ledna 2015 platí v České republice 3 sazby DPH:

- základní sazba DPH ve výši 21 %;
- snížená sazba DPH ve výši 15 % (do snížené sazby DPH patří zejména potraviny, nealkoholické nápoje, vodné a stočné, teplo, městská doprava, ubytovací služby apod.);
- novinkou je další snížená sazba ve výši 10 % na léky, knihy a kojeneckou výživu.

Daň z příjmů právnických osob je přímou daní. V roce 2017 platí sazba 19 %. Na této úrovni je již od roku 2010 (v roce 2009 činila 20 %). V současnosti zatím není plánována její změna.

Od 1. 5. 2004 je Česká republika členem Evropské unie a musí tedy respektovat kromě národní legislativy i legislativními předpisy Unie. V roce 2013 vstoupilo v platnost Nařízení Evropské unie č. 995/2010 o uvádění dřeva a dřevařských výrobků na trh, které má za cíl zamezit dovozu dřeva z černého trhu mimo státy EU 28. Například peletky, které jsou využívány jako levné topivo, se do ČR nejčastěji dovážejí z Ukrajiny či Běloruska. Evropská unie chce tímto nařízením vytvořit větší transparentnost postupů obchodu se dřevem. Nařízení se týká všech hospodářských subjektů, které dovážejí výrobky na bázi dřeva do Evropy. Při prvním uvedení na vnitřní trh musí prokázat, že dřevo z produktů bylo těženo souladu s místními předpisy v zemi původu a jsou tedy povinni prokázat legální původ. Do EU se ročně dostane nelegální cestou zhruba 16 mil. m³ dřeva či dřevěných výrobků.¹¹²

¹¹² Odvětvová studie: Dřezpracující, papírenský a tiskárenský průmysl, 2015.

Dále se společnost YZ, s.r.o. obecně řídí vnitropodnikovým systémem, který byl převzat z mateřské společnosti ve Vídni. Tento systém se již více než 40 let neustále vyvíjí, upravuje a zdokonaluje dle aktuálních potřeb společnosti. Systém má certifikaci ISO 9001 (ČSN EN ISO 9001:2009). Větší zásahy a změny v tomto systému provádí vrcholový management se souhlasem majitele společnosti.

4.1.2 Ekonomické faktory

Mezi makroekonomické ukazatele, které ovlivňují vnější okolí podniku a které budou dále analyzovány v této práci, patří hrubý domácí produkt (HDP), míra inflace a měnového kurzu, míra nezaměstnanosti a vývoj průměrných mezd.

Hrubý domácí produkt (HDP) je bezesporu významným ekonomickým ukazatelem. Používá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky daného státu. Představuje v peněžním vyjádření hodnotu nově vytvořených statků a služeb v daném období na určitém území.

Tabulka 20 Vývoj HDP v mld. Kč a v procentech

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	*2016	*2017	*2018
HDP v mld. Kč	4057,2	3 866,7	3 949,3	4 028,7	3 999,6	3 980,2	4 088,2	4 277,0	4 395,8	4 522,2	4 651,2
HDP, reálný růst (v %)	-4,9	2,1	2,0	-0,7	-0,5	2,6	4,4	2,7	2,4	2,8	2,8

(Zdroj:¹¹³)

Konkrétně je využit ukazatel výdaje na hrubý domácí produkt ve srovnatelných cenách roku 2010 (sezónně očištěno). Pro roky 2016-2018 je uvedena predikce České národní banky.¹¹⁴ Z tabulky č. 20 vyplývá, že největší relativní pokles hrubého domácího produktu nastal v roce 2009, kdy klesl o 4,9 % (na hodnotu 3 866,7 miliard Kč). Příčinou byla světová ekonomická krize, která se začala projevovat i v České republice. Finanční krize a období recese se výrazně promítlo rovněž do hospodářské situace společnosti YZ, s.r.o., a to především poklesem poptávky po jejích výrobcích. V té době společnost dosáhla poprvé ve své historii ztráty ve výši 570 000 Kč.

Nejvyšší absolutní hodnota HDP (4 277 mld. Kč) byla zaznamenána v roce 2015 a dynamický růst české ekonomiky se předpokládá i nadále. Mnohé z příčin výrazného růstu

¹¹³ Hrubý domácí produkt – časové řady ukazatelů čtvrtletních účtů. Český statistický úřad, 2017.

¹¹⁴ Aktuální prognóza ČNB. Česká národní banka, 2017.

české ekonomiky lze označit jako jednorázové faktory, jejichž působení bylo omezeno pouze na rok 2015. Jde zejména o čerpání prostředků z fondů EU, dále fiskální stimulaci (která z části souvisí s čerpáním z fondů EU) a rovněž pozitivní nabídkový šok v podobě propadu světových cen ropy.¹¹⁵ Růst HDP obecně značí, že celková hodnota vytvořených statků a služeb za určité období na území ČR roste. To je způsobeno rostoucí poptávkou po produkci firem. Firmám díky tomu roste objem výroby, takže musí nakupovat více vstupů. Vyšší poptávka znamená vyšší tržby firem, a nakonec tedy i zisk.

Dalším makroekonomickým ukazatelem je **míra inflace**. Inflace znamená oslabení kupní síly peněz. Na nákup téhož koše zboží a služeb spotřebitel potřebuje čím dál více jednotek měny dané země. V praxi je inflace v oblasti spotřebitelských cen měřena jako přírůstek tzv. indexu spotřebitelských cen.

Na internetových stránkách Českého statistického úřadu jsem využila míru inflace vyjádřenou přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, která vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru dvanácti předchozích měsíců. Tato míra inflace je vhodná při úpravách nebo posuzování průměrných veličin. Bere se v úvahu zejména při propočtech reálných mezd, důchodů apod.¹¹⁶

Tabulka 21 Míra inflace v procentech

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	*2017	*2018
Míra inflace (%)	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	1,9	2,2

(Zdroj:¹¹⁷)

Na počátku sledovaného období, tedy v roce 2008 dosahovala inflace hodnoty 6,3 %. V roce 2009 se situace výrazně zlepšila a inflace klesla na jedno procento (nižší míra inflace byla od roku 1985 do té doby zaznamenána pouze v roce 2003, a to 0,1 %). Česká národní banka v rámci plnění zabezpečení cenové stability počínaje rokem 1998 přešla na režim cílování inflace. Od ledna 2010 do přistoupení ČR k eurozóně je platný inflační cíl v celkové inflaci ve výši 2 %, přičemž skutečná hodnota inflace by se neměla lišit od cíle o více než jeden procentní bod na obě strany. Proto, jak je patrné z tabulky č. 21,

¹¹⁵ Makroekonomická predikce – říjen 2015. Ministerstvo financí ČR, 2015.

¹¹⁶ Inflace – druhy, definice, tabulky. Český statistický úřad, 2017.

¹¹⁷ Inflace – druhy, definice, tabulky. Český statistický úřad, 2017.

pokračuje vývoj inflace v letech 2009-2011 ve stanoveném rozmezí. Všimněme si, že v roce 2012 se inflace nacházela nad horní hranicí tolerančního pásma cíle. Příčinou bylo zvýšení snížené sazby DPH od 1. 1. 2012 z 10 % na 14 %. V letech 2014-2016 se inflace naopak pohybovala pod dolní hranicí tolerančního pásma cíle ČNB. Příčinou toho byl utlumený zahraniční cenový vývoj (deflační zahraniční vývoj, tzn. záporná inflace) a pokles cen komodit na světových trzích.¹¹⁸

Existují i výjimky z plnění inflačních cílů, k jejichž uplatňování vedou velké nárazové změny exogenních faktorů (jedná se zejména o šoky na straně nabídky), jež jsou mimo dosah opatření měnové politiky centrální banky. Snaha udržet inflaci v cíli by za těchto okolností mohla vyústit v nežádoucí výkyvy HDP a zaměstnanosti. Pokud takový šok odchýlí předpokládanou inflaci od cíle, ČNB využije výjimky ze svého závazku plnit inflační cíl. Šoků, které vytvářejí prostor pro uplatnění takovéto výjimky, může být celá řada. Jedním z takových šoků jsou úpravy nepřímých daní.¹¹⁹ V následujících letech by se dle prognózy ČNB měla celková inflace pohybovat na přijatelné úrovni 2 %.

Vývoj měnového kurzu

Sledovaná společnost jednak nakupuje mnoho řeziva ze zahraničí a jednak do zahraničí také prodává. Ze zahraničních měn je pro ni důležité euro a americký dolar.

Prodej do zahraničí komplikuje především apreciacie měny (sílící koruna vůči euru). Silná koruna znamená, že euro bude levnější (např. 20 CZK/EUR). Mezi nevýhody silné koruny týkající se analyzované společnosti patří nižší konkurenceschopnost a nižší zisky exportérů (tedy i společnosti YZ, s.r.o.) a v korunách nižší dotace z EU.¹²⁰

Pro společnost YZ, s.r.o. je z hlediska exportu naopak výhodný pokles měnového kurzu domácí měny, který zlevňuje zboží vyrobené doma. To se tak stává levnější, a tak i konkurenceschopnější na zahraničních trzích.

¹¹⁸ Výroční zprávy ČNB. Česká národní banka, 2017.

¹¹⁹ Cílování inflace v ČR. Česká národní banka, 2017.

¹²⁰ Výhody a nevýhody silné koruny. Hospodářské noviny, 2017.



Graf 14 Vývoj kurzu CZK/EUR

(Zdroj:¹²¹)

Česká národní banka zahájila v listopadu 2013 devizové intervence, tedy využívání měnového kurzu jako nástroje měnové politiky. Oslabení koruny dosáhla prodejem koruny na devizovém trhu a kurz drží kolem 27 korun za euro. Snahou bylo zejména oživení české ekonomiky, odvrácení hrozící deflace a zvýšení inflačních očekávání, která byla pod úrovní cíle ČNB. Slabší kurz podpořil český export, čímž vzrostla konkurenceschopnost a ziskovost podniků a jejich ochota investovat. Režim devizových intervencí ČNB ukončila 6. dubna 2017. Do té doby se kurz koruny udržoval poblíž hodnoty 27 CZK/EUR.



Graf 15 Vývoj kurzu CZK/USD

(Zdroj:¹²²)

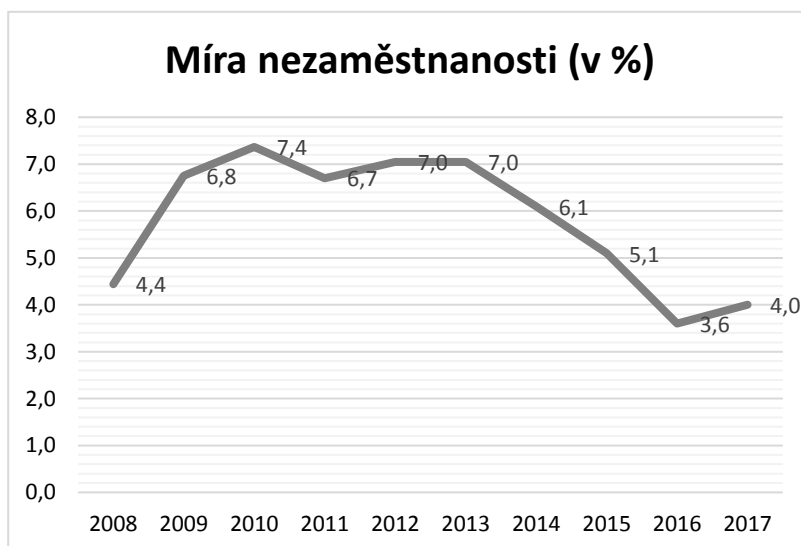
¹²¹ Detail kurzu CZK/EUR. Patria.cz, 2017.

¹²² Detail kurzu CZK/USD. Patria.cz, 2017.

Kurz koruny k dolaru je nejslabší za poslední roky. V současné době se česká měna pohybuje na hranici kolem 25 korun za dolar.

Míra nezaměstnanosti, vývoj minimální a průměrné mzdy

Dalším významným makroekonomickým ukazatelem je nezaměstnanost. Práce je důležitou podmínkou důstojné existence člověka, přináší mu nejen materiální prospěch, ale zároveň mu dává pocit seberealizace a společenské užitečnosti. Naprostá většina lidí nebere práci jen jako nutný životní úděl, ale pracuje s jistou samozřejmostí, která přináší radost a uspokojení. Skutečnou hodnotu práce z osobního života člověka má totiž průkazné negativní sociální, psychologické, ale i zdravotní důsledky. Dlouhodobou ztrátou placeného zaměstnání mizí odměna jako hlavní zdroj uspokojování životních potřeb, vzniká osobní i rodinná ekonomická nejistota apod.¹²³



Graf 16 Míra nezaměstnanosti v procentech

(Zdroj:¹²⁴)

Z grafu č. 16 je zřejmé, že průměrná nezaměstnanost v České republice má od roku 2012 klesající trend. Obecná míra nezaměstnanosti ve věkové skupině 15–64letých (podíl nezaměstnaných k pracovní síle, tj. součtu zaměstnaných a nezaměstnaných) klesla ve 4. čtvrtletí 2016 na 3,6 % a pro rok 2017 je předpověď 4,0 %. Nízká nezaměstnanost

¹²³ BUCHTOVÁ, B, J. ŠMAJS a Z. BOLELOUCKÝ. Nezaměstnanost, s. 49.

¹²⁴ vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ, 2017.

může mít pro podniky jak pozitivní, tak negativní důsledky. Těmi pozitivními je jednoznačně vyšší zisk (lidé více nakupují a méně šetří). Naopak negativním důsledkem nízké míry nezaměstnanosti je např. menší a horší výběr kvalifikovaných pracovníků na trhu práce a s tím související tlak na zvyšování mezd.

Tabulka 22 Obecná míra nezaměstnanosti v ČR

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	*2017
Obecná míra nezaměstnanosti v ČR (%)	4,4	6,8	7,4	6,7	7,0	7,0	6,1	5,1	3,6	4,0

(Zdroj:¹²⁵)

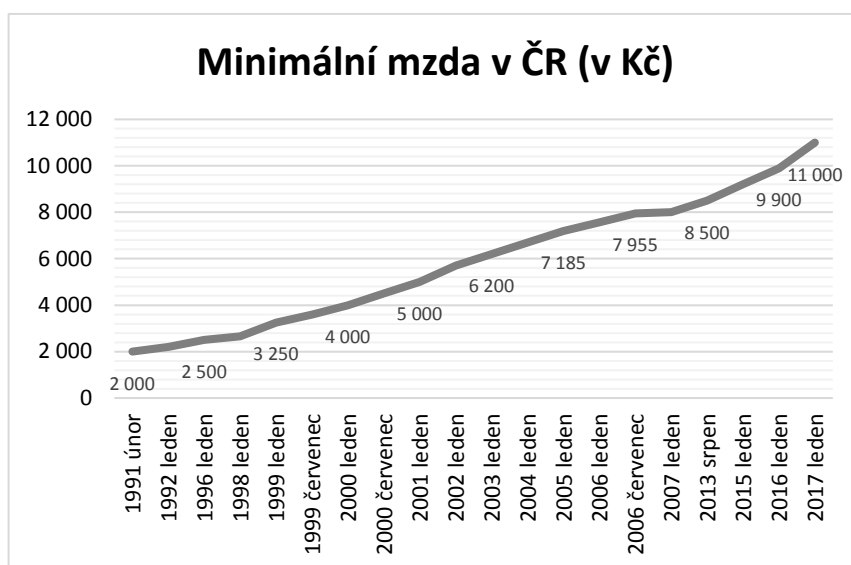
Vývoj počtu zaměstnaných v odvětví do roku 2025

V odvětví Dřevozpracujících, papírenský a tiskárenský průmysl se do roku 2025 očekává snížení počtu pracovních míst. Jejich počet by měl mezi roky 2014-2025 klesnout zhruba o 4 tisíce, tedy přibližně o 4 %. Neznamená to však, že v tomto odvětví nebude do roku 2025 potřeba obsadit nově žádná pracovní místa. Do roku 2025 by totiž v tomto odvětví mělo svá pracovní místa opustit (především kvůli odchodu do důchodu) zhruba 16 tisíc osob. Celkově lze tedy očekávat, že do roku 2025 bude v odvětví Dřevozpracujících, papírenský a tiskárenský průmysl potřeba nově obsadit zhruba 12 tisíc pracovních míst.¹²⁶

V České republice byla **minimální mzda** poprvé zavedena v roce 1991 a od té doby prošla k 1. 1. 2017 celkem 19 změnami.

¹²⁵ Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let. ČSÚ, 2017.

¹²⁶ Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce, 2017.

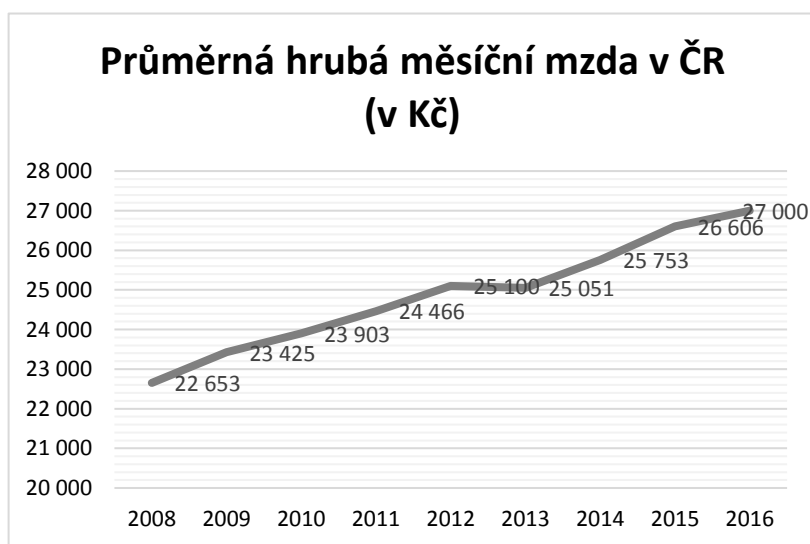


Graf 17 Minimální mzda v Kč

(Zdroj:¹²⁷)

Ve vývoji minimální mzdy v České republice je patrný rostoucí trend. Při zavedení minimální mzdy činila její výše 2 000 Kč za měsíc, tzn. 10,80 Kč na hodinu. Aktuální výše platná od 1. 1. 2017 činí 11 000 Kč, což představuje 66 Kč na hodinu.

Co se týká **vývoje průměrných mezd**, ve sledovaných letech rok od roku průměrná hrubá měsíční mzda narůstá, o čemž mimo jiné svědčí i graf č. 18.



Graf 18 Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč

(Zdroj:¹²⁸)

¹²⁷ vlastní zpracování na základě dat z MPSV.cz, 2017.

¹²⁸ vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ, 2017.

V současné době překročila výše průměrné hrubé měsíční mzdy hranici 27 000 Kč.

4.1.3 Sociálně-kulturní faktory

Tyto faktory odráží postoje obyvatelstva – demografická křivka, průměrná délka života, hustota obyvatelstva, migrace obyvatelstva, úroveň vzdělávání a vzdělanosti, životní styl v regionu apod. Analýza těchto faktorů umožňuje co nejlépe poznat zákazníka a pochopit jeho potřeby tak, aby mu mohl podnik vytvořit a nabídnout přesně odpovídající produkt jeho potřebám.

Jelikož výrobky společnosti YZ, s.r.o. jsou určeny převážně k dalšímu zpracování – pro výrobu dveří, oken, nábytku, interiérů apod., jsou jejími odběrateli převážně další výrobní a obchodní firmy, spíše než koneční spotřebitelé. To znamená, že jedinými faktory, které ve větší míře ovlivňují tuto společnost, jsou faktory z pohledu náboru nových pracovníků.

Nejvyšší podíl zaměstnaných z odvětví Dřevozpracujících, papírenský a tiskárenský průmysl pracuje v Jihomoravském kraji, a to téměř 11 % celkově zaměstnaných v tomto odvětví. Dále více než 10 % zaměstnaných tohoto odvětví pracuje ve Středočeském kraji, více než 9 % v Praze a v Moravskoslezském kraji a necelých 9 % na Vysočině. V ostatních krajích se hodnota pohybuje obvykle mezi 5 a 8 %.

Z Odvětvové studie¹²⁹ je také zřejmé, že velká většina osob zaměstnaných v tomto odvětví pracuje ve stejném kraji, kde bydlí. V jiném kraji, než bydlí, pracuje 5,2 % osob, což je o 0,7 procentních bodů méně, než je průměr v celé ČR.

Vzdělanostní struktura

Z Odvětvové studie¹³⁰ dále vyplývá, že v tomto odvětví nejčastěji pracují středoškolsky vzdělaní lidé bez maturitní zkoušky – v roce 2014 dosáhlo této úrovně vzdělání více než polovina (51 %) všech pracovníků v odvětví. 35 % pracovníků v odvětví dosahuje středoškolského vzdělání s maturitou. 8 % pracovníků má vysokoškolské vzdělání a 6 % dosáhlo maximálně základního vzdělání.

¹²⁹ Odvětvová studie: Dřevozpracujících, papírenský a tiskárenský průmysl, 2015.

¹³⁰ tamtéž.

Genderové a věkové charakteristiky

V tomto odvětví převládají mezi zaměstnanými v ČR velmi výrazně muži. Ti tvoří více než 72 % ze všech zaměstnaných v této skupině povolání. To je o 16 procentních bodů více, než je podíl mužů mezi všemi zaměstnanými v ČR.

Tato odvětvová skupina je s průměrným věkem 42,6 let dvanáctá nejmladší ze všech odvětví ČR. Z osob zaměstnaných v tomto odvětví je 8 % čerstvých absolventů, tedy těch, kteří opustili vzdělávací systém v posledních pěti letech. V porovnání s ostatními odvětvími je atraktivita tohoto odvětví pro čerstvé absolventy mírně podprůměrná.¹³¹

4.1.4 Technologické faktory

Za účelem udržení obrátu musí analyzovaná společnost neustále sledovat trendy a novinky v odvětví a vyvíjet nové produkty, s čímž souvisí rovněž nutnost zavádět nové technologie ve výrobě. Společnost se snaží neustále rozvíjet a vylepšovat výrobky. Konkrétními příklady jsou např. dřevěné panely s LED podsvícením, s použitím do sauny či s aplikací pro zlepšení akustiky prostoru. Ekologickou novinkou pro interiérové použití je ohýbatelná deska na bázi dřeva, jejíž využití je velmi široké: od obložení stěn či stropů (rovné i zakřivené plochy) přes samostatně stojící dělicí stěny až po čelní plochy nábytku.

Produktové trendy v odvětví (potencionální zdroje rozvoje sektoru)

Cílem vývoje technologií ve zpracovatelském průmyslu je zvýšit užitnou hodnotu dřeva ve vztahu k jeho fyzikálním vlastnostem i v kombinaci s jinými materiály, dále prodloužení životnosti výrobků a zvýšení estetických hodnot výrobků ze dřeva. Mezi základní trendy patří tepelná modifikace dřeva. Jedná se o způsob úpravy vlastností dřeva působením vysokých teplot. Tepelná modifikace výrazně mění fyzikální vlastnosti dřeva – dochází k výraznému snížení koeficientu bobtnání a sesychání a také se podstatně mění rovnovážná vlhkost dřeva. Dalšími využívanými technologiemi jsou plastifikace, komprimace nebo povrchová úprava dřeva. Dalším trendem je vývoj se zaměřením na nízkou energetičnost, jehož cílem je dosažení nižších výrobních nákladů (energie, surovina, balení, distribuce) při inovaci a optimalizaci výrobních technologií a výrobních procesů. Mezi produkty dřevozpracujícího průmyslu s potenciálem růstu lze jmenovat především následující:

¹³¹ Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce, 2017.

- **Dřevostavby, dřevěné bytové domy** – sledovaná společnost se však orientuje spíše na zpracování kvalitního masivního dřeva a levným dřevěným materiálům používaným na dřevostavby nedokáže konkurovat.
- **Orientované třískové desky** – tyto desky se využívají k výrobě nábytku, analyzovaná firma však není nábytkářskou firmou.
- **Palivové dříví / dřevěné pelety na topení** – pomocí kusového dříví lze ve srovnání se zemním plynem a elektřinou vytápět levněji, navíc jde o domácí a obnovitelný zdroj energie. EU je toho názoru, že v roce 2020 by mělo minimálně 20 % z celkové spotřeby energie pocházet z obnovitelných zdrojů.¹³²

K dalším trendům v oblasti výrobků ze dřeva patří inovace technologií ve výrobě podlahových krytin. K podlahovým krytinám společnost vyrábí hlavně podlahové lišty. V rámci stavebně truhlářských výrobků, jako jsou okna, dveře a schody, jsou využívány kombinace materiálů. Dřevozpracující sektor reaguje na nové trendy v oblasti designu interiéru bydlení a trendem je také využívání odpadu ze zpracování dřeva pro průmyslové účely (dřevní moučka, spalování dřeva, recyklace výrobků ze dřeva apod.).¹³³ Společnost YZ, s.r.o. z odpadu ze zpracování dřeva vytápí výrobní komplex a rovněž se z toho vyrábí dřevěné pelety na topení.

Situace v nábytkářském průmyslu

Je vhodné analyzovat situaci i v nábytkářském průmyslu, který úzce souvisí se dřevozpracujícím průmyslem.

Sektor „nábytkářský průmysl“ je nejvýznamnějším oborem, který finalizuje dřevní surovinu a materiály. Čeští nábytkáři se snaží na zahraničních trzích konkurovat kvalitní standardní produkcí, dobrým designem a rovněž nižší cenou, umožněnou nižšími provozními náklady. V oblasti distribuce nábytku působí v ČR zahraniční řetězce (např. IKEA, Sconto nábytek, Asko nábytek), velké specializované společnosti (Jena nábytek aj.), vlastní prodejny předních výrobců a velké množství menších prodejců. Vedle prodejců standardního zboží najdeme i exkluzivní prodejny značkového a dováženého zboží. V po-

¹³² Odvětvová studie: Dřevozpracující, papírenský a tiskárenský průmysl, 2015.

¹³³ Odvětvová studie: Dřevozpracující, papírenský a tiskárenský průmysl, 2015.

slední době proniká nábytkový sortiment stále ve větší míře do velkoobchodů a hobby marketů. Nábytek z dovozu představuje cca 55-60 % sortimentu domácí obchodní sítě. V posledních letech roste v ČR zájem o levný nábytek, u vyšší a střední třídy naopak prodej stagnuje (klesá také zájem o značkový nábytek).¹³⁴

4.1.5 Ekologické faktory

Z ekologických faktorů má pro analyzovanou společnost jakožto výrobní podnik zásadní význam ochrana životního prostředí. Filozofií společnosti je významně se podílet na produkci obnovitelných zdrojů (uvědomuje si zodpovědnost k přírodě a řezivo nakupuje výhradně z obnovitelného lesního hospodářství).

K ochraně lesů přispívá jejich certifikace. V České republice se využívá certifikátů PEFC (*Pan European Forest Certification*) a FSC (*Forest Stewardship Council*). Certifikát FSC je vhodný především pro chráněné krajinné oblasti nebo pro oblasti s přirozeným vývojem lesa. Majitel musí ve vytěžené oblasti ponechat část dřevní hmoty. Zavedení tohoto certifikátu je také finančně náročnější než získání certifikátu PEFC, který je vhodný spíše pro hospodářské lesy. Majitel lesa musí mít sice zpracován lesní hospodářský plán a musí se řídit další obecně platnou ochrannářskou legislativou, není však zatížen minimálním objemem biomasy ponechané ve vytěženém lese.¹³⁵

Společnost YZ, s.r.o. je držitelem obou certifikátů ekologické odpovědnosti, PEFC i FSC. Z hlediska mezinárodního uznávání jsou oba systémy považovány za rovnocenné. Hlavním rozdílem je, že certifikaci podle systému FSC provádí několik autorizovaných zahraničních firem s mezinárodní působností, nikoliv akreditované certifikační firmy v ČR. Prodej necertifikovaného dřeva je samozřejmě možný, ale ne každý odběratel jej přijme. V zásadě lze říci, že o dřevo z necertifikovaných lesů nebude u renomovaných firem takový zájem.

¹³⁴ tamtéž.

¹³⁵ Odvětvová studie: Dřevozpracující, papírenský a tiskárenský průmysl, 2015.

4.2 Porterův model – analýza konkurence v odvětví

Porterův model pěti konkurenčních sil patří k nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Dřevozpracující, papírenský a tiskárenský průmysl je v porovnání s ostatními odvětvími v ČR relativně malé odvětví s relativně střední výkonností (podle produktivity práce). Produkci odvětví je komerční zboží. Tento průmysl je mezinárodně vysoce otevřené odvětví (podíl produkce na vývozu), jehož velká část produkce končí na zahraničních trzích. Ve srovnání s ostatními odvětvími ekonomiky je tento průmysl odvětví s podprůměrnou mezinárodní konkurenceschopností.¹³⁶

4.2.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

Riziko vstupu nových konkurentů je relativně nízké. Počet konkurentů na trhu s dřevěnými výrobky se v posledních letech sice neustále zvyšuje, přímých konkurentů ale nemá společnost YZ, s.r.o. mnoho. Většinou jde o menší podniky, které nemají tak široký sortiment a mají užší specializaci. Dále často nedisponují takovým technickým vybavením, chybí jim potřebná výrobní kapacita nebo si nemohou dovolit vázat v oběžném majetku (hlavně v zásobách) takové množství finančních prostředků. Proto pro tuto společnost nepředstavují významné konkurenty.

Jen ve dřevě a hotových výrobcích má společnost uloženo na 50 milionů Kč. Dále vlastní velký sklad řeziva, takže nemusí čekat na dodávky. Skladem má dřevo více jak 30 druhů uloženo v klimatizované hale a veškeré má k dispozici většinou suché a ve velmi dobré kvalitě, v čemž má konkurenční výhodu. Firma působí na rozloze 21 100 m², z nichž činí:

- nezastavěná plocha 13 000 m²;
- budovy 8 100 m², z toho:
 - výrobní prostory 4 700 m²;
 - sklad řeziva 1 000 m²;
 - sklad lišt včetně expedice 800 m²;
 - kanceláře 700 m²;
 - technické a sociální zázemí 900 m².

¹³⁶ Odvětvová studie: Dřevozpracující, papírenský a tiskárenský průmysl, 2015.

Firma si vždy zakládala na kvalitě a úsilí, aby se spokojení zákazníci vraceli, z čehož plyne i její motto: „*Společně usilujeme o to, aby se k nám vraceli zákazníci, nikoliv výrobky*“. O spokojenosti zákazníků svědčí mimo jiné i reference na oficiálních internetových stránkách společnosti.

Dalším významným hlediskem pro vstup nových konkurentů jsou bariéry vstupu. Pro potenciálního konkurenta by nejvýznamnější část, hlavně finančně, představovalo zařízení veškerého potřebného technického vybavení. Nový konkurent by musel například zakoupit stroje nutné k výrobě, zajistit dostatečné prostory pro výrobu, ale i odborníky, kteří by mu pomohli se samotnou výrobou, s návrhy interiérů apod. Firma má také vlastní výrobu nástrojů, takže je nemusí objednávat, což vše urychluje. Existuje řada vazeb, možností a omezení, které jsou pro dřevařský obor od oborů ostatních odlišné. Jedním ze zásadních je to, že dřevařský obor jakožto hlavní surovinu používá dřevo a proces získávání (resp. těžby) je regulován.

4.2.2 Rivalita mezi stávajícími podniky

Konkurenční tlak na tomto trhu nepochybně existuje a jeho vliv roste vlivem změn struktury dřevařských výrobků. Očekává se posun od současné převažující orientace na méně náročné a levnější produkty, jako je pilařská výroba, na technologicky náročnější výrobky, jako dřevostavby, dýhy, dřevotřískové desky apod. Tato změna si vyžádá nárůst odbornosti u mnoha profesí a také vyšší požadavky na zapojení pracovníků do inovačního procesu.¹³⁷

Konkurenční tlak přichází zejména od zahraničních společností, které nabízejí výrobky za velmi nízké ceny. To se však odráží na kvalitě, kterou nejsou tyto řetězce schopny udržet na vysoké úrovni a vzniká tak prostor pro podniky zabývající se výrobou kvalitních výrobků. Společnost YZ, s.r.o. je spolehlivým a flexibilním výrobcem kvalitních produktů z masivního dřeva již 24 let.

Síla společnosti spočívá v jejím širokém sortimentu a flexibilních zaměstnancích, kteří dokáží pružně reagovat na změny výrobního programu. Předností firmy jsou kvalitní výrobky a také rychlost, s jakou jsou schopni objednané produkty zákazníkům dodávat.

¹³⁷ Dřevozpracující a papírenský průmysl – Budoucnost profesí, 2016.

Ve výrobním programu je přes 3 000 základních produktů standardního programu a vyrábí i speciální – atypické výrobky. Firma vybavuje i větší objekty, jako např. hotely, nemocnice, domovy pro seniory, obchodní centra, školy, restaurace aj. K zařizování těchto objektů je třeba použít získané zkušenosti a mít znalosti určitých norem. Obecně se firma řídí vnitropodnikovým systémem převzatým z mateřské společnosti ve Vídni, který se již více než 40 let neustále vyvíjí, čímž se konkurenční tlak může postupně snižovat.

Menší podniky od rozsáhlejších zakázek raději upouští, neboť často nejsou schopny pokrýt celý rozsah zakázky svoji výrobní kapacitou. U větších a komplikovanějších zakázek firma většinou uzavírá s konkrétním zákazníkem smlouvu. Příkladem je vybavení interiéru jednoho zámku v tuzemsku z masivního amerického ořechu. Ve smlouvě se musely dořešit veškeré detaily včetně kvality, cen, plateb, termínů apod. Bez uzavření smlouvy by byla zakázka velkým rizikem jak pro firmu, tak pro zákazníka.

4.2.3 Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé jsou pro firmu velice důležitým zdrojem inspirace, a proto se jim snaží porozumět a dosáhnout jejich maximální spokojenosti. Odběratele výrobků dané společnosti můžeme obecně rozdělit na dvě základní skupiny. Jednu tvoří lidé, většinou domácnosti, jejichž vyjednávací síla je z cenového hlediska minimální. Druhou skupinou jsou větší organizace, od kterých je očekáván odběr ve větším množství, tedy např. firmy, hotely, památky, nemocnice atd. V této skupině je podstatně vyšší tlak na konečnou výši ceny a významnější kupní síla kupujících. Společnost YZ, s.r.o. se snaží všem odběratelům maximálně vyhovět. Pro společnost je důležité, aby pro zákazníka zůstávala důvěryhodným obchodním partnerem.

4.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Konkurenční podmínky v odvětví mohou výrazně ovlivnit silní dodavatele a subdodavatele. Vyjednávací silou dodavatelů je zvyšování cen dodávek nebo snižování kvality produktů. Vysoká materiálová náročnost tohoto odvětví si žádá spolehlivé dodavatele, kteří budou schopni včas pokrýt všechny požadavky výrobního podniku. Dodavatelé společnosti YZ, s.r.o. mají velkou vyjednávací sílu, neboť počet dodavatelů schopných zajistit

materiál v požadované (tzn. nejvyšší) kvalitě dřeva, je relativně malý. Firma je tedy na svých dodavatelských materiálech značně závislá.

Dodavateli a subdodavateli jsou dodavatelé řeziva a dalšího materiálu, výrobci dřevěných soustružených, frézovaných a hoblovaných polotovarů, dále dodavatelé barev a laků a všech dalších komponent (například úchytů, kování, šroubů apod.), nutných ke kompletnímu zprovoznění výrobků. Dodavatelé jsou jak z tuzemska, tak ze zahraničí.

4.2.5 Hrozba vzniku substitutů

Společnost své výrobky vyrábí většinou na zakázku, jedná se někdy o výrobu omezeného množství kusů, které musí splňovat přísné podmínky. Nahradit tyto výrobky substituty je velmi obtížné. Na dřevozpracujícím trhu se objevuje od každého druhu výrobku velké množství výrobků s různým designem a různým použitým materiálem při výrobě. Největší rozdíly spočívají právě v materiálech a designu. Pro zákazníka je z hlediska substituce od jiných výrobců důležitá především kvalita výrobku a jeho cena. Společnost YZ, s.r.o. se však specializuje na zpracování kvalitního masivního dřeva a nedokáže konkurovat levným dřevěným materiálům. Ke každému projektu přistupuje individuálně a snaží se vyjít svým zákazníkům maximálně vstříc. Pokud tak bude přáním zákazníka jiný materiál, tvar nebo povrchová úprava, snaží se mu v jeho požadavcích vyhovět.

4.3 SWOT analýza

Ve SWOT analýze – analýze vnitřního a vnějšího prostředí – je vytvořena matice analyzující silné a slabé stránky, které vycházejí z vnitřního prostředí podniku a příležitosti a hrozby, které mohou sledovanou společnost ovlivnit z vnějšku.

Tabulka 23 SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • dlouholetá tradice podniku, vybudovaná pozice na trhu • ekonomicky silná nezadlužená firma s vlastním zázemím • certifikace ISO 9001 • značné množství velkých zakázek • vlastní vývoj a inovace konečných produktů výroby • využívání moderních technologií • krátké dodací termíny (katalogový sortiment např. do 1 týdne) • velký sklad řeziva se širokým sortimentem dřevin • flexibilita – výroba na zakázku dle požadavků zákazníků • dobré reference firmy v ČR i v zahraničí • dobrý poměr kvalita – cena 	<ul style="list-style-type: none"> • velká závislost na dodavatelských materiálech • dlouhodobě přetrvávající problém získat dřevo v požadované nejvyšší kvalitě (problémy na trhu s dřevní surovinou, vysoká cena dřeva) • podnik dodává subdodavatelské díly ze dřeva zejm. průmyslovým podnikům – musí přejímat jejich podmínky • zastarávání strojního vybavení • ve skladbě produktů převládají poměrně jednoduché pilařské výrobky s nízkou přidanou hodnotou
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • dotace z Evropské unie • rozvoj vzdělávání • očekávaný růst trhu a potažmo celé české ekonomiky • prezentace výrobků na veletrzích a výstavách • rozšíření sortimentu; dodávání dalším firmám, prodejnám, obchodním řetězcům, truhlářům apod. • expanze na nové zahraniční trhy • kombinace materiálů (např. dřevo-kov, dřevo-sklo) • změny ve struktuře produkce – zvýšení prodeje výrobků s výrazně vyšší přidanou hodnotou (okna, dveře, prvky pro montované domy, dřevěné nástroje apod.) 	<ul style="list-style-type: none"> • vysoká vyjednávací síla odběratelů (zejm. větších) • závislost odvětví na hospodářském cyklu • vstup nových firem na trh (konkurence) • daně a zvýšení cen • nízká domácí spotřeba výrobků ze dřeva, nedostatečná propagace využití dřeva a výrobků z něj • stagnace až pokles poptávky v rámci navazujících odvětví (stavebnictví, nábytkářství) • budoucí nedostatek kvalifikovaných pracovníků (malý zájem o vzdělávání v oboru) • rostoucí dovoz produktů ze dřeva

(Zdroj:¹³⁸)

¹³⁸ vlastní zpracování

5 Návrh BSC jako moderního nástroje hodnocení výkonnosti podniku

Vymezení strategie

Hlavním cílem diplomové práce je návrh konceptu Balanced Scorecard jako moderního nástroje hodnocení výkonnosti podniku, s využitím finančních i nefinančních ukazatelů. Sledovaná společnost se neustále vyvíjí. Z pohledu životního cyklu se momentálně nachází ve fázi stabilizace, kdy výnosy převyšují náklady a společnost dosahuje zisku. Cílem společnosti je zvyšování obrátu, s čímž souvisí získávání většího počtu (či realizace větších) zakázek, expanze na nové trhy a přirozeně i maximální spokojenost zákazníků, která předpokládá kvalitní výrobu bez reklamací. K zajištění trvalé životaschopnosti je nezbytné podnik udržovat v zisku, aby mimo jiné mohl setrvat v pozici významného zaměstnavatele v regionu. Je žádoucí udržení stávajících zaměstnanců, neboť najít spolehlivého, pracovitého a loajálního zaměstnance není v dnešní době snadné. Z hlediska expanze na nové trhy se v současné době společnost snaží prosadit na polském trhu. Je důležité vážit si konkurenční výhody specializace na zpracování kvalitního masivního dřeva v širokém spektru dřevin. Zabezpečit tuto skutečnost je pro konkurenci zpravidla velký problém.

Strategie podniku bude převedena do cílů a měřítek zařazených do čtyř okruhů, jež autoři metody Balanced Scorecard nazývají perspektivami podniku: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu.

5.1 Finanční perspektiva

Ve finanční perspektivě se hlavním strategickým cílem stalo trvalé dosahování zisku měřené ukazatelem ROE, jakožto výnosem pro vlastníky a navýšení celkového obrátu o 10 %. Od těchto cílů jsou odvozovány cíle dílčí. Měřítkem zvyšování prodejního obrátu ve finanční perspektivě je podíl prodeje v kategoriích zákazníků v ČR a v jednotlivých regionech, podíl prodeje přes e-shop, který podporuje prodej katalogových výrobků koncovým zákazníkům a zachování hodnoty obrátu (v mil. Kč) a počtu zaměstnanců ve stej-

ném poměru, neboť společnost se řídí tím, že za optimální se ve dřevozpracujícím průmyslu považuje na 1 zaměstnance hodnota obratu 1 mil. Kč. V souvislosti s expanzí na nové trhy také podíl prodejů v Polsku.

Tabulka 24 Finanční perspektiva

FINANČNÍ PERSPEKTIVA					
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence monitoringu
Zvyšování obratu	Prodeje dle kategorií zákazníků v ČR: • průmysl, • obchod, • truhlář.	%	Průmysl +4 % Obchod +0 % Truhlář +36 %	Průmysl zvýšení Obchod zvýšení Truhlář zvýšení	roční
	Prodeje dle regionů: • Česká republika, • Slovensko, • ostatní zahraničí.	%	ČR +10 % SR +12 % Ostatní zahraničí +2 %	ČR +10 % SR +10 % Ostatní zahraničí +2 %	roční
	Podíl prodeje přes e-shop na obratu.	%	0,71 %	1 %	roční
	Expanze na nové trhy – podíl prodejů v Polsku na celkovém prodejního obratu.	% prodejního obratu	0	v prvním roce 3 % (5 mil. Kč)	roční
	Zachování podílu obratu na 1 zaměstnance. Roční prodejní obrat (v mil. Kč) na 1 zam.	mil. Kč	1,01	min. 0,95	roční
Trvalé dosahování zisku	Zvyšování výnosu pro vlastníky. $ROE = \frac{VH}{\text{účetní období} / \text{vlastní kapitál}}$	%	8,25 %	10 %	roční

(Zdroj:¹³⁹)

¹³⁹ vlastní zpracování

Zvyšování prodejního obrátu

Hodnota prodejního obrátu v roce 2016 = 154 536 000 Kč, plán = navýšit o 10 %, tzn. 169 989 600 Kč.

V roce 2017 plánuje společnost podobný trend zvyšování prodejního obrátu jako v roce 2016. Na základě příznivých výhledů společnosti a předpokládaných, již zahájených projektů lze tento cíl považovat za reálně uskutečnitelný. Hodnota zvyšování obrátu je proto stanovena meziročně o 10 %. Navýšení obrátu by mimo jiné mohla dosáhnout účastí na mezinárodních veletrzích. Na rok 2017 se společnost rozhodla pro účast např. na veletrhu „BUDMA“ v Poznani v Polsku zaměřeném na stavebnictví a architekturu (únor 2017), dále na mezinárodním veletrhu nábytku, bytových doplňků a designu „Nábytok a Bývanie 2017“ v Nitře na Slovensku (březen 2017) a na dřevozpracujícím a nábytkářském veletrhu „WOOD-TEC“ v Brně (říjen/listopad 2017). Navýšení obrátu mohou přispět i nové vzorníky výrobků a nové video s návodem na montáž výrobku, u kterého se momentálně potýká s poklesem výroby. Video je dostupné ve třech jazycích a již nyní má u obchodních partnerů pozitivní ohlasy.

- Podíl prodejů dle typu zákazníka v ČR

Tabulka 25 Dosažený obrát dle kategorií – v mil. Kč a v procentech

	2010	2010/ 2011	2011	2011/ 2012	2012	2012/ 2013	2013	2013/ 2014	2014	2014/ 2015	2015	2015/ 2016	2016
	v mil. Kč	v %	v mil. Kč	v %	v mil. Kč	v %	v mil. Kč	v %	v mil. Kč	v %	v mil. Kč	v %	v mil. Kč
Průmysl	18	-11,11	16	-18,75	13	61,54	21	-14,29	18	44,44	26	3,85	27
Obchod	12	-8,33	11	-9,09	10	0,00	10	-10,00	9	0,00	9	0,00	9
Truhlář	12	-16,67	10	10,00	11	18,18	13	-7,69	12	-8,33	11	36,36	15
Celkem	42	-11,90	37	-8,11	34	29,41	44	-11,36	39	17,95	46	10,87	51

(Zdroj:¹⁴⁰)

Kategorie „Průmysl“: Velké firmy, které pravidelně objednávají polotovary pro průmyslovou výrobu. Tato skupina firem zajišťuje největší podíl z prodeje v tuzemsku. Deset největších firem v této skupině má společně prodejní obrát 47 % celkového obrátu v České republice.

¹⁴⁰ vlastní zpracování

Kategorie „Obchod“: Firmy i koneční spotřebitelé, kteří nakupují katalogové zboží držené skladem (tj. základní výrobu). Jedná se především o síť truhlářských prodejen. Aktivita obchodu podporuje stálá aktualizace firemních internetových stránek a prezentace firmy na veletrzích.

Kategorie „Truhlář“: Zpravidla jednorázové zakázky velkých firem, které nakupují polotovary, jako např. madla určená pro projekty a dále zajišťují jejich výměnu či montáž. Jde o nejpočetnější skupinu zákazníků. Prodej výrobků těmto zákazníkům je nejvíce ziskový, současně však klade vyšší nároky na obsluhu.

Cílové hodnoty nebyly v jednotlivých kategoriích stanoveny přesně určenými hodnotami, ale pouze jako zvýšení hodnot současných.

- Podíl prodeje dle regionů

Prodeje jsou ve společnosti rozděleny dle regionů na Českou republiku, Slovensko a ostatní zahraničí. Česká a Slovenská republika je pod správou dceřiné společnosti YZ, s.r.o. a oblast ostatní zahraničí zajišťuje mateřská společnost, která získává zakázky, jejichž samotná výroba pak probíhá ve společnosti YZ, s.r.o.

Tabulka 26 Dosažený obrat dle regionů – v Kč a v procentech

	2012		2013		2014		2015		2016
	v Kč	v %	v Kč	v %	v Kč	v %	v Kč	v %	v Kč
ČR	46 022 319	12,24	51 654 849	-12,34	45 280 056	14,64	51 909 450	10,41	57 311 837
SR	2 214 874	-23,21	1 700 805	96,07	3 334 762	95,11	6 506 342	11,75	7 270 700
Ostatní zahraničí	80 117 663	10,81	88 780 283	-0,85	88 025 677	2,29	90 042 828	1,73	91 598 425
Celkový součet	128 354 854	10,74	142 135 934	-3,87	136 640 493	8,65	148 458 621	5,20	156 180 963

(Zdroj:¹⁴¹)

Cílová hodnota obratu stanovena v ČR a SR dle současného vývojového trendu na 10 % a v ostatním zahraničí na 2 %.

- Zvýšení prodeje přes e-shop, který by měl podpořit prodej katalogových výrobků koncovým zákazníkům.

¹⁴¹ vlastní zpracování

E-shop byl v roce 2015 inovován. Výrobky a zboží takto nakupují většinou fyzické osoby, tedy koncoví zákazníci. Je zde nabízen kompletní katalogový program, nejčastěji jsou objednávana madla a příslušenství.

Tabulka 27 Podíl prodeje přes e-shop na celkovém obratu v letech 2011-2016

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet objednávek (ks)	147	149	150	135	178	503
Hodnota objednávek (Kč) ¹⁴²	190 900	204 545	250 000	199 500	338 900	1 098 860
Obrat (tis. Kč)	124 584	126 495	140 752	133 170	146 773	154 536
Podíl na obratu (%)	0,15	0,16	0,18	0,15	0,23	0,71

(Zdroj: ¹⁴³)

Výše uvedená tabulka ukazuje, že zákazníci možnost nákupu přes e-shop vítají. Prodej výrazně vzrostl. Zatímco v roce 2015 činil počet objednávek přes e-shop 178 ks, v roce 2016 již 503 ks. Hodnota objednávek v roce 2016 vzrostla oproti předchozímu roku více než trojnásobně a činila celkem 1 098 860 Kč. Prodej výrobků přes e-shop sice výrazně vzrostl, ale v porovnání s dosahovaným obratem společnosti tvoří stále jen necelé jedno procento.

Cílová hodnota prodejů přes e-shop stanovena na 1 % prodejního obratu.

- Expanze na nové trhy – prosadit se na polském trhu.

Cílová hodnota zakázek na polském trhu stanovena v prvním roce na 3 % prodejního obratu (tj. asi 5 mil. Kč).

- Obrat na zaměstnance

Zachování hodnoty obratu (v mil. Kč) na jednoho zaměstnance. Společnost se řídí tím, že za optimální se ve dřevozpracujícím průmyslu považuje obrat 1 mil. Kč na 1 zaměstnance.

¹⁴² Pozn.: Finanční hodnota objednávek bez DPH, ale včetně dopravy (cca 200 Kč na 1 objednávku).

¹⁴³ vlastní zpracování

Tabulka 28 Obrat na jednoho zaměstnance

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Obrat (mil. Kč)	221,1	196,5	147,0	131,8	124,6	126,5	140,8	133,2	146,8	154,5
Obrat (%)	-11,13	-25,19	-10,34	-5,46	1,52	11,30	-5,40	10,21	5,25	-
Počet zaměstnanců	199	178	168	151	137	134	136	148	145	153
Obrat na 1 zam. (mil. Kč)	1,11	1,10	0,88	0,87	0,91	0,94	1,04	0,90	1,01	1,01

(Zdroj:¹⁴⁴)

Cílová hodnota obratu na 1 zaměstnance stanovena na min. 0,95 mil. Kč na 1 zaměstnance.

Trvalé dosahování zisku

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) postihuje základní cíl podniku. Ukazatel ROE počítá VH za účetní období s vlastním kapitálem. Snahou je dosahovat jeho rostoucí hodnoty.

Cílová hodnota ROE stanovena na 10 %.

V následující tabulce jsou shrnuty strategické cíle a strategické akce finanční perspektivy.

Tabulka 29 Strategické akce finanční perspektivy

Strategický cíl	Strategická akce
Zvýšení obratu	Účastnit se mezinárodních veletrhů v oblasti zpracování dřeva, stavebnictví, architektury, nábytkářství apod.
	Aktualizovat a vydávat nové katalogy a vzorníky výrobků.
	Vytvářet videa s návodem na montáž výrobků. Výsledným efektem je kromě zjednodušení práce zákazníků především zvyšování výroby a prodeje daných výrobků.
	Neustále aktualizovat a inovovat web a e-shop, např. pro inspiraci zákazníků prezentovat projekty, kde byly využity výrobky firmy.
	Zachovávat obrat 1 000 000 Kč na jednoho zaměstnance.
Trvalé dosahování zisku	Zajištěno ostatními perspektivami.

(Zdroj:¹⁴⁵)

¹⁴⁴ vlastní zpracování

¹⁴⁵ vlastní zpracování

5.2 Zákaznická perspektiva

Strategickými cíli zákaznické perspektivy jsou zvyšování spokojenosti zákazníků, udržení stávajících a získávání nových zákazníků.

Tabulka 30 Zákaznická perspektiva

ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA					
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence monitoringu
Zvyšování spokojenosti zákazníků	Podíl reklamací na obratu.	%	0,42 %	max. 0,5 %	roční
	Podíl neodeslaných zakázek na celkovém počtu přijatých zakázek.	%	5,34 %	max. 5 %	čtvrtletní
	Podíl objednaných cenových nabídek na odeslaných cenových nabídkách.	%	30 %	min. 25 %	čtvrtletní
Udržení stávajících zákazníků	Podíl spokojených zákazníků na celkových zjištěných dotazníkovým šetřením.	%	98 %	min. 90 %	pololetní
	Součet obrátů deseti největších odběratelů v jednotlivých kategoriích.	mil. Kč	Průmysl 24 mil. Kč Obchod 6,4 mil. Kč Truhlář 3,1 mil. Kč	Průmysl zvýšení Obchod zachování Truhlář zvýšení	čtvrtletní
	Podíl jednoho odběratele na celkovém obratu.	tis. Kč	100	zvýšení	roční
Získávání nových zákazníků	Podíl obrátu nových odběratelů na celkovém obratu.	%	3,29	zvýšení	roční
	Podíl nových odběratelů na celkovém počtu odběratelů.	%	41,8	zvýšení	roční

(Zdroj:¹⁴⁶)

¹⁴⁶ vlastní zpracování

Aby si firma YZ, s.r.o. dlouhodobě udržela stabilitu a náskok před konkurencí, stanovila si kritéria, podle kterých ji hodnotí zákazníci a porovnávají s konkurencí – tj. **rychlost**, **kvalita** a **cena**. Rychlostí je myšleno dodržování objednaných výrobků v dohodnutém termínu. Kvalita znamená kvalitu vyžadovanou zákazníkem a s tím související počet reklamací, neboť každou reklamací ztrácí firma dobré jméno a dává prostor konkurenci. Cenou jako kritériem se rozumí, aby nabídnutá cena byla zákazníkem akceptovatelná a zároveň aby byl výrobek za danou cenu vyrobitelný i se ziskem.

Zvyšování spokojenosti zákazníků

- Zvyšování spokojenosti zákazníků zvyšováním kvality

S kvalitou vyžadovanou zákazníkem souvisí reklamace. K reklamacím dodávek materiálu a zboží dochází např. z důvodu nižší jakosti materiálu a zboží, než očekává zákazník, jiného množství dodaného materiálu a zboží, chyb v účetních dokladech apod.

Tabulka 31 Podíl reklamací na prodejním obratu v letech 2010-2016

Podíl externích reklamací na prodejním obratu						
2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
0,99 %	1,23 %	1,03 %	0,61 %	0,45 %	0,64 %	0,42 %

(Zdroj:¹⁴⁷)

Hodnota reklamací za rok 2016 dosáhla hodnoty 631 389,- Kč, což činí 0,42 % prodejního obratu. Z tabulky č. 31 vyplývá, že podíl reklamací na prodejním obratu byl nejnižší za sledované období. Nebyla zde však vyčíslena největší reklamace zahájená v roce 2016, jež měla být uzavřena v prvním čtvrtletí 2017. U této konkrétní reklamace však není vina jen na straně sledované společnosti, nemalou měrou k ní přispěl výrobce nátěrových hmot, který doporučil nevhodnou povrchovou úpravu.

Reklamace jsou ve YZ, s.r.o. rozděleny na interní a externí.

a) interní reklamace

Interní reklamace znamenají problémy, které vznikají v procesu výroby ještě před tím, než výrobek opustí firmu, takže se o tom zákazník nedozví. Na interní reklamace v YZ, s.r.o. poukazují, neboť odhalováním a řešením nedostatků se mohou posouvat dále.

¹⁴⁷ vlastní zpracování

Na tyto reklamace je rovněž navázán systém odměňování, který pracovníky motivuje, aby si po sobě svědomitěji kontrolovali výsledky své práce a aby tak byla eliminována zmetkovitost ve výrobě.

b) externí reklamace

Externí reklamace přicházejí již od zákazníků. Snahou společnosti YZ, s.r.o. je jejich maximální spokojenost, což předpokládá kvalitní výrobu bez reklamací. Nemít žádnou reklamaci je asi nereálné, ale zmírnění jejích ekonomických dopadů lze částečně ovlivnit.

Dále lze reklamace dle jednatele společnosti rozdělit do 3 základních skupin:

- a) Reklamace, které jsou pravidelné a opakující se. Jedná se o opakující se zakázky a někdy i kratší dodací termíny.
- b) Reklamace na výrobky, které jsou vyráběny kontinuálně již delší dobu bez vážnějších problémů, avšak najednou se vyskytne neočekávaný problém. Řešením je důslednější kontrola.
- c) Reklamace na zakázky, které se nebudou opakovat. Tyto reklamace bývají zpravidla nejvyšší. Důvodem může být nedokonalá připravenost ze strany technologického postupu či neznalost a někdy i laxní přístup k zakázce.

V souvislosti s reklamacemi je cílovou hodnotou v zákaznické perspektivě udržet externí reklamace do hodnoty 0,5 % prodejního obrátu.

- Zvyšování spokojenosti zákazníků včasností dodávek

Znamená to dodržování objednaných výrobků v dohodnutém termínu.

Tabulka 32 Nedodržené termíny v letech 2013-2016

Podíl neodeslaných zakázek (objednávek) v potvrzeném termínu na celkovém počtu přijatých zakázek			
2013	2014	2015	2016
4,4 %	3,16 %	4,73 %	5,34 %

(Zdroj:¹⁴⁸)

V roce 2016 nebylo dodáno v potvrzeném termínu z celkového počtu 9 909 objednávek celkem 529 objednávek, což představuje 5,34 %. Tato procentuální hodnota je nejvyšší

¹⁴⁸ vlastní zpracování

ve sledovaném období. Řešením je upevnění spolupráce mezi výrobou, technologickou přípravou práce a odbytem.

Cílová hodnota podílu neodeslaných zakázek na celkovém počtu přijatých zakázek byla stanovena maximálně na 5 %.

- Zvyšování spokojenosti zákazníků akceptovatelnými cenovými nabídkami

Dalším měřítkem spokojenosti zákazníků jsou cenové nabídky neboli vyjednávání o ceně s odběrateli, navrhnutí reálných možností řešení. Je důležité, aby nabídnutá cena byla zákazníkem akceptovatelná a zároveň aby byl výrobek za danou cenu vyrobitelný i se ziskem. Podíl objednaných cenových nabídek na odeslaných cenových nabídkách byl stanoven alespoň na 25 %.

Tabulka 33 Podíl objednaných cenových nabídek na odeslaných cenových nabídkách v jednotlivých kvartálech 2012-2016

Podíl objednaných cenových nabídek na odeslaných cenových nabídkách					
	2012	2013	2014	2015	2016
1. kvartál	29 %	26 %	27 %	32 %	33 %
2. kvartál	26 %	26 %	27 %	25 %	22 %
3. kvartál	30 %	34 %	44 %	34 %	34 %
4. kvartál	36 %	34 %	36 %	39 %	32 %
průměr	30 %	30 %	34 %	33 %	30 %

(Zdroj:¹⁴⁹)

Důvodem úspěšnosti nabídek pouze z 30 % je existence velkého množství alternativ výroby. Například podlahové lišty mohou požadovat zákazníci ze dřeva, náhražky dřeva, ale i plastu, hliníku apod. Pro srovnání: mateřská společnost ve Vídni má úspěšnost cenových nabídek jen do 10 %, ale díky tomu, že na trhu působí již mnoho let (její historie sahá do roku 1928, kdy zakladatel firmy podnikáním v oblasti zpracovávání masivního dřeva úspěšně zaplnil prázdné místo na rakouském trhu), má velké množství zakázek.

V rámci úspěšnosti cenových nabídek se sleduje i prodej atypických výrobků, který je spojen zpravidla s velkými zákazníky. Atypická výroba nutí společnost neustále inovovat, modernizovat i improvizovat, díky čemuž se může posouvat dopředu.

¹⁴⁹ vlastní zpracování

Cílovou hodnotou podílu objednaných cenových nabídek na odeslaných cenových nabídkách v zákaznické perspektivě je minimálně 25 %.

Udržení stávajících zákazníků

- Udržení stávajících zákazníků – dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků

Podíl spokojených zákazníků na celkovém počtu zákazníků (zjištěných dotazníkovým šetřením) je měřítkem udržení stávajících zákazníků v zákaznické perspektivě. Velmi důležitá je zpětná vazba. Oddělení odbytu sestaví seznam klíčových zákazníků, u nichž se bude provádět dotazníkové šetření. Seznam klíčových zákazníků bude dle potřeb pravidelně aktualizován. Níže je návrh modifikace stávajícího dotazníku spokojenosti zákazníků.

Dotazník spokojenosti zákazníků

1. Myslíte si, že kvalita našich produktů odpovídá ceně? <input type="checkbox"/> Určitě ano. <input type="checkbox"/> Pravděpodobně ano. <input type="checkbox"/> Nevím. <input type="checkbox"/> Pravděpodobně ne. <input type="checkbox"/> Určitě ne.									
2. Jak přesně dodržovala naše společnost Vámi zadaný časový termín? <input type="checkbox"/> Velmi dobře. <input type="checkbox"/> Spíše dobře. <input type="checkbox"/> Průměrně. <input type="checkbox"/> Nepříliš dobře. <input type="checkbox"/> Špatně.									
3. Pokud byste se měl/a znovu rozhodovat, vybral/a byste si naši společnost za obchodního partnera? <input type="checkbox"/> Určitě ano. <input type="checkbox"/> Pravděpodobně ano. <input type="checkbox"/> Nevím. <input type="checkbox"/> Pravděpodobně ne. <input type="checkbox"/> Určitě ne.									
4. Doporučil/a byste naši společnost svým známým? <input type="checkbox"/> Určitě ano. <input type="checkbox"/> Pravděpodobně ano. <input type="checkbox"/> Nevím. <input type="checkbox"/> Pravděpodobně ne. <input type="checkbox"/> Určitě ne.									
5. Pokud byste na naší společnosti měl/a pochválit jednu věc, co by to bylo (např. kvalita produkce, spokojenost s přístupem zaměstnanců, ...)? Prosím napište. 									
6. Jak byste na škále 1-10 ohodnotil/a celkovou spokojenost s naší společností? 10 = absolutní spokojenost, 1 = absolutní nespokojenost.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Výsledky minulého šetření byly velmi příznivé. 98 % zákazníků si myslí, že kvalita výrobků odpovídá ceně. 100 % zákazníků by si společnost vybralo za obchodního partnera, pokud by se měli rozhodovat znovu. 100 % zákazníků by společnost doporučilo svým

známým. Pokud by měli pochválit jednu věc, ve 28 % případů to byla kvalita produkce, často se opakovala i spokojenost s podporou prodeje a přístupem odbytu.

Na základě výsledků minulého šetření byla stanovena cílová hodnota. **Cílová hodnota podílu spokojených zákazníků na všech zjištěných dotazníkovým šetřením stanovena na 90 %.**

- Udržení stávajících zákazníků – součet obrátů deseti největších odběratelů z ČR v jednotlivých kategoriích

Opakované zakázky a dlouhodobá spolupráce jsou důležité, vypovídají o spokojenosti stávajících zákazníků.

Tabulka 34 Součet obrátů deseti největších tuzemských odběratelů – kategorie průmysl

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Obraty Průmysl (mil. Kč)	10,6	10,6	19,4	14,0	22,3	24,0

(Zdroj:¹⁵⁰)

Tabulka 35 Součet obrátů deseti největších tuzemských odběratelů – kategorie obchod

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Obraty Obchod (mil. Kč)	7,5	6,6	7,0	6,4	6,0	6,4

(Zdroj:¹⁵¹)

Tabulka 36 Součet obrátů deseti největších tuzemských odběratelů – kategorie truhlář

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Obraty Truhlář (mil. Kč)	2,4	2,0	3,4	2,5	1,6	3,1

(Zdroj:¹⁵²)

Cílové hodnoty součtu obrátů deseti největších odběratelů z ČR nebyly v jednotlivých kategoriích stanoveny přesně určenými hodnotami, ale pouze jako zachování či zvýšení hodnot současných. Kategorie Průmysl: zvýšení obrátu, Obchod: zachování obrátu, Truhlář: zvýšení obrátu.

Zdůvodnění cílových hodnot: Kategorie „Průmysl“ zajišťuje největší podíl z prodeje v tuzemsku a prodej výrobků v kategorii „Truhlář“ je nejvíce ziskový, proto bylo v těchto

¹⁵⁰ vlastní zpracování

¹⁵¹ vlastní zpracování

¹⁵² vlastní zpracování

kategoriích stanoveno zvýšení hodnoty obratu. Kategorii „Obchod“ tvoří převážně firmy a koneční spotřebitelé, kteří objednávají opakovaně a v pravidelných intervalech katalogové zboží držené skladem, proto zachování obratu.

- Udržení stávajících zákazníků – podíl jednoho odběratele na celkovém obratu

Společnost má zájem na tom, aby stávající odběratelé zvyšovali své obraty. Cílovou hodnotou opět nebude přesně určená hodnota, ale pouze zvýšení podílu jednoho odběratele na celkovém obratu.

Cílová hodnota: zvýšení podílu stávajících odběratelů na celkovém obratu.

Tabulka 37 Podíl obratu na jednoho odběratele

	2012	2013	2014	2015	2016
Obrat (tis. Kč)	126 495	140 752	133 170	146 773	154 536
Počet odběratelů	1 395	1 368	1 471	1 473	1 543
Podíl na 1 odběratele (tis. Kč)	91	103	91	100	100

(Zdroj:¹⁵³)

Získávání nových zákazníků

- Získávání nových zákazníků – podíl obratu nových odběratelů na celkovém obratu

V zákaznické perspektivě je pro společnost důležité rovněž získávání nových odběratelů. Cílovou hodnotou bude pouze zvýšení podílu obratu nových odběratelů na celkovém obratu, nikoliv přesně určená hodnota.

Tabulka 38 Podíl obratu nových odběratelů

	2012	2013	2014	2015	2016
Obrat (tis. Kč)	126 495	140 752	133 170	146 773	154 536
Obrat nových odběratelů (tis. Kč)	7 164	7 182	12 029	11 662	20 296
Podíl obratu nových odběr. (%)	5,66	5,10	9,03	7,95	13,13

(Zdroj:¹⁵⁴)

Cílová hodnota: zvýšení podílu obratu nových odběratelů na celkovém obratu.

¹⁵³ vlastní zpracování

¹⁵⁴ vlastní zpracování

- Získávání nových zákazníků – podíl nových odběratelů na celkovém počtu odběratelů

Cílovou hodnotou bude zvýšení podílu nových odběratelů na celkovém počtu odběratelů.

Tabulka 39 Podíl nových odběratelů

	2012	2013	2014	2015	2016
Počet odběratelů	1 395	1 368	1 471	1 473	1 543
Počet nových odběratelů	550	527	610	586	645
Podíl nových odběratelů (%)	39,43	38,52	41,47	39,78	41,80

(Zdroj:¹⁵⁵)

Cílová hodnota: zvýšení podílu nových odběratelů na celkovém počtu odběratelů.

V následující tabulce jsou shrnuty strategické cíle a strategické akce zákaznické perspektivy.

Tabulka 40 Strategické akce zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Strategická akce
Zvyšování spokojenosti zákazníků	Dodržovat termíny dodávek upevněním spolupráce mezi výrobou, technologickou přípravou práce a odbytem.
	Snižovat počet reklamací důslednější kontrolou, dokonalejší připraveností ze strany technologického postupu a zodpovědnějším přístupem k zakázkám.
	V rámci cenových nabídek nabízet zákazníkům takovou cenu, aby byla akceptovatelná a zároveň aby byl výrobek za danou cenu vyrobitelný i se ziskem.
Udržení stávajících zákazníků	Sestavit seznam klíčových zákazníků, u nichž bude prováděno dotazníkové šetření.
Získávání nových zákazníků	Zajištěno ostatními perspektivami.

(Zdroj:¹⁵⁶)

¹⁵⁵ vlastní zpracování

¹⁵⁶ vlastní zpracování

5.3 Perspektiva interních procesů

V perspektivě interních procesů je hlavním strategickým cílem zvýšit plynulost výroby a celkově v organizaci zlepšit pracovní prostředí, a tím i kvalitu.

Tabulka 41 Perspektiva interních procesů

PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ					
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence monitoringu
Zvyšování produktivity práce	Produktivita práce z přidané hodnoty (přidaná hodnota/počet zaměstnanců).	v tis. Kč	360,70	375	pololetní
Zvyšování efektivnosti výrobního procesu	Zvýšení efektivity strojů a snížení poruchovosti a odstávek pomocí metody zabezpečování komplexní produktivní údržby (TPM).	%	nesledováno	celková efektivita zařízení 75 %	pololetní
	Snížení podílu interních reklamací na obratu.	procentní podíl interních reklamací na obratu	nesledováno	do 1 %	roční
	Nízká pracovní úrazovost – počet pracovních úrazů na 100 zaměstnanců. počet pracovních úrazů x 100/průměrný počet zaměstnanců	počet na 100 zaměstnanců	5,23	max. 2	roční
Zvyšování výkonnosti na základě plnění norem	Splnění plánované spotřeby času na jednotlivé výrobky dle norem.	%	odchylka od norem do 5 % stanoveného času	odchylka od norem do 5 % stanoveného času	pololetní

(Zdroj:¹⁵⁷)

¹⁵⁷ vlastní zpracování

Zvyšování produktivity práce

Tabulka 42 Přidaná hodnota na zaměstnance

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Přidaná hodnota (v tis. Kč)	41 061	42 818	44 634	46 584	43 116	52 302
Počet zaměstnanců	151	137	134	136	148	145
Přidaná hodnota na zaměstnance (v tis. Kč)	271,93	312,54	333,09	342,53	291,32	360,70

(Zdroj:¹⁵⁸)

Vzorec pro měření produktivity práce je obecně určen podílem výstupů a vstupů. V praxi se tento ukazatel definuje jako přidaná hodnota v tis. Kč dělená počtem zaměstnanců. Produktivita práce je důležitým ukazatelem výkonnosti podniku. Bývá jednou z priorit společností obecně, neboť přispívá ke konkurenceschopnosti.

Cílem podniku je zvyšování produktivity práce. Cílová hodnota produktivity práce na jednoho zaměstnance byla stanovena na 375 tis. Kč.

Zvyšování efektivnosti výrobního procesu

Podnik usiluje o zvyšování efektivnosti strojů a snižování poruchovosti a odstávek pomocí metody TPM. TPM (Total Productive Maintenance) je přístup proaktivního udržování zařízení, eliminací neplánovaných prostojů a zlepšování úrovně spolupráce mezi operátory a údržbou. Cílem je maximální efektivita a bezporuchovost výrobních zařízení.¹⁵⁹ Další skutečností, která však není moc ovlivnitelná a díky které vznikají prostoje, je povaha dřeva jako materiálu. Často se objevují ve dřevě vady, z toho důvodu si podnik musí naplánovat větší spotřebu materiálu. Dřevo neustále „pracuje“, snahou je co nejvíce ho vysušovat. Podnik v současné době přesnou hodnotu tohoto ukazatele nesleduje. Dle metody TPM dosahuje parametr představující hodnotu celkové efektivity zařízení hodnot kolem 60-65 %, u špičkových podniků 85 % a více.

Cílová hodnota efektivity zařízení byla stanovena na základě metody Total Productive Maintenance a po konzultaci s technickými pracovníky podniku na 75 %, tzn. aby 75 % času fungovaly stroje bez problémů.

¹⁵⁸ vlastní zpracování

¹⁵⁹ TPM. SC&CP, 2017.

- Zvyšování efektivnosti výrobního procesu snížením interních reklamací, tzn. závad vzniklých při procesu výroby

Měřítkem je podíl interních reklamací na obratu. Interní reklamace nepochybně způsobují vznik dalších nákladů, např. na materiál, čas atd. Také s nimi souvisí povaha materiálů jako dřeva, jakožto základního materiálu ve výrobním procesu. Tato hodnota není v současnosti v podniku přesně sledována, ale věc je již v řešení. Pro stanovení cíle bylo využito kvalifikovaného odhadu technických pracovníků. **Cílová hodnota podílu závad vzniklých při procesu výroby na obratu byla na základě kvalifikovaného odhadu stanovena do 1 %.**

- Zvyšování efektivnosti výrobního procesu nízkou pracovní úrazovostí

Vyšší úrazovost by mohla mít negativní dopad na společnost například z hlediska kontroly z inspektorátu bezpečnosti práce. Je nutné dbát na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, důkladné proškolení zaměstnanců, kontrolu manažerů na pracovištích a hovořit se zaměstnanci o jejich práci. Důležitá je samozřejmě soustředěnost a pozornost. Společnost plánuje zavádět metodu 5S, která bude dále přiblížena v perspektivě učení se a růstu. Měřítkem je počet pracovních úrazů na 100 zaměstnanců (počet pracovních úrazů x 100/průměrný počet zaměstnanců). Snížení pracovních úrazů na nulu by bylo velmi ambiciózním cílem v oblasti bezpečnosti práce. Proto byla stanovena hodnota maximálně 2 pracovní úrazy na 100 zaměstnanců.

Tabulka 43 Úrazovost v letech 2010-2016

Ukazatel/rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců	151	137	134	136	148	145	153
Počet úrazů	6	4	4	3	2	1	8
Úrazovost (v %)	3,97	2,92	2,99	2,21	1,35	0,69	5,23

(Zdroj:¹⁶⁰)

V roce 2016 bylo 8 pracovních úrazů. V roce 2015 se oproti tomu vyskytl pracovní úraz pouze jeden.

¹⁶⁰ vlastní zpracování

Zvyšování výkonnosti na základě plnění norem

Hodnocení výkonnosti se bude týkat zaměstnanců ve výrobním provozu. Podnik je rozdělen na jednotlivá střediska a operace. Bude posuzováno splnění plánované spotřeby času dle stanovených norem na jednotlivé výrobky, které jsou rozděleny na jednotlivé činnosti (např. vrtání, broušení, řezání apod.).

Cílová odchylka od norem byla stanovena do 5 %.

V následující tabulce jsou shrnuty strategické cíle a strategické akce perspektivy interních procesů.

Tabulka 44 Strategické akce perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Strategická akce
Zvyšování produktivity práce	Zajištěno ostatními perspektivami.
Zvyšování efektivnosti výrobního procesu	Zvyšovat efektivitu strojů a snížení poruchovosti a odstávek metodou TPM (Total Productive Maintenance), tj. přístupu proaktivního udržování zařízení, eliminací neplánovaných prostojů a zlepšování úrovně spolupráce mezi operátory a údržbou.
	Plánovat vyšší spotřebu materiálu, neboť se ve dřevě přirozeně objevují vady.
	Dbát na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, důkladné proškolení zaměstnanců, kontrolu manažerů na pracovištích a komunikaci se zaměstnanci o jejich práci.
Zvyšování výkonnosti na základě plnění norem	Sledovat plnění plánované spotřeby času dle stanovených norem na jednotlivé výrobky a činnosti.

(Zdroj:¹⁶¹)

¹⁶¹ vlastní zpracování

5.4 Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu znamená pro analyzovanou společnost především flexibilní zaměstnance, kteří dokáží uspokojovat měnící se potřeby podniku a pružně reagovat na změnu výrobního programu.

Tabulka 45 Perspektiva učení se a růstu

PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU					
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence monitoringu
Snižování fluktuace zaměstnanců	Podíl ukončených pracovních poměrů k celkovému počtu zaměstnanců.	%	20,39 %	max. 10 %	roční
Zvyšování spokojenosti zaměstnanců	Měření spokojenosti zaměstnanců pomocí anonymního dotazníku.	%	75 %	80 %	čtvrtletně
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Počet hodin školení za rok na 1 zaměstnance středního nebo vrcholového managementu.	počet hod. na 1 zaměstnance	180 h.	240 h.	roční
Zlepšování pracovního prostředí	Hodnocení úrovně pořádku metodou 5S.	%	nesledováno	min. 75 %	měsíční
	Zlepšovací návrhy ze strany zaměstnanců.	počet	3	5	pololetní

(Zdroj:¹⁶²)

Snižování fluktuace zaměstnanců

Firma by měla sledovat fluktuaci, tzn. poměr ukončených pracovních poměrů k celkovému počtu zaměstnanců. Určitá míra fluktuace je přirozená, nulová fluktuace tedy není možná. Přijatelná míra fluktuace v tomto podniku je pod 10 %. Nízká míra fluktuace po-

¹⁶² vlastní zpracování

máhá firmě udržovat inovační potenciál a růst. Naopak vysoká míra fluktuace je pro podnik negativní, neboť tím ztrácí vyškolené pracovníky, vznikají náklady na zapracování nových, hrozí únik informací a vyzrazení obchodního tajemství a v neposlední řadě klesá podniku důvěryhodnost z hlediska kvalitního zaměstnavatele v regionu.

Tabulka 46 Fluktuace zaměstnanců v dané společnosti

	2012	2013	2014	2015	2016
Počet trvale ukončených pracovních poměrů	12	7	19	24	31
Počet přijatých zaměstnanců	8	12	30	21	37
Celkový počet zaměstnanců	134	136	148	145	152
Fluktuace	8,96 %	5,15 %	12,84 %	16,55 %	20,39 %

(Zdroj: ¹⁶³)

V tabulce č. 46 vidíme, že se ve sledovaném podniku fluktuace neustále zvyšuje. V roce 2016 dosáhla 20,39 %. Společnost si vysokou fluktuaci zaměstnanců uvědomuje. Důsledkem je aktuálně probíhající obsazení pracovního místa na pozici personalisty.

Poměr ukončených pracovních poměrů k celkovému počtu zaměstnanců max. 10 %.

Zvyšování spokojenosti zaměstnanců měřené pomocí dotazníků

Aby firma dosáhla vysokého stupně spokojenosti zákazníků, měli by je dle autorů metody BSC obsluhovat spokojení zaměstnanci. Dotazník se může týkat např.:

- ztotožnění se s rozhodnutími,
- přesvědčení o vykonávání smysluplné práce,
- přístupu k informacím umožňujícím vykonávání smysluplné práce,
- aktivní podpory tvořivosti a iniciativy,
- stupně podpory od nadřízených,
- celkové spokojenosti s podnikem.

Zaměstnanci budou své odpovědi hodnotit na škále od 1 do 5, kde 1 znamená „nespokojený“ a 5 „velmi spokojený“.¹⁶⁴ Níže je vlastní návrh dotazníku.

¹⁶³ vlastní zpracování

¹⁶⁴ KAPLAN, R. a D. NORTON. Balanced scorecard, s. 116.

Dotazník spokojenosti zaměstnanců

1. Má práce mě dostatečně uspokojuje a je smysluplná. <input type="checkbox"/> Rozhodně souhlasím. <input type="checkbox"/> Spíše souhlasím. <input type="checkbox"/> Nevím. <input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím. <input type="checkbox"/> Rozhodně nesouhlasím.
2. Jsme jeden tým, na kolegy se mohu spolehnout. <input type="checkbox"/> Rozhodně souhlasím. <input type="checkbox"/> Spíše souhlasím. <input type="checkbox"/> Nevím. <input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím. <input type="checkbox"/> Rozhodně nesouhlasím.
3. Se svým nadřízeným jsem spokojen/a. <input type="checkbox"/> Rozhodně souhlasím. <input type="checkbox"/> Spíše souhlasím. <input type="checkbox"/> Nevím. <input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím. <input type="checkbox"/> Rozhodně nesouhlasím.
4. Za svou práci jsem adekvátně platově ohodnocen/a. <input type="checkbox"/> Rozhodně souhlasím. <input type="checkbox"/> Spíše souhlasím. <input type="checkbox"/> Nevím. <input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím. <input type="checkbox"/> Rozhodně nesouhlasím.
5. Je něco, co Vám na pracovišti vadí nebo co byste chtěl/a změnit? Prosím napište.
6. Čeho si ve své firmě nejvíce vážíte? <input type="checkbox"/> Přátelského prostředí. <input type="checkbox"/> Možnosti kariérního růstu. <input type="checkbox"/> Benefitu v podobě stravenek. <input type="checkbox"/> Benefitu v podobě možnosti zakoupení kontejneru s dřevěným odpadem za zvýhodněnou cenu. <input type="checkbox"/> jiné:

Společnost by měla mít na konci každého čtvrtletí zpětnou vazbu v podobě anonymního dotazníku, který obdrží každý pracovník. Díky tomu může podniknout případné změny, které by vedly ke spokojenosti zaměstnanců. **Společností byla stanovena cílová hodnota spokojenosti zaměstnanců na základě výsledků minulých šetření, které ve společnosti probíhalo, na 80 %.**

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Ve společnosti probíhá školení, které je rozděleno na dvě pracovní skupiny, z nichž každá má své cíle a úkoly. První pracovní skupina, kde jsou účastní především mistři z výroby, si dala za cíl „Moje pracoviště, moje vizitka“ a má za úkol spíše praktickou realizaci

metod přímo na jednotlivých pracovištích ve výrobě (metody 5S¹⁶⁵, pořádek na pracovišti, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, eliminace plýtvání, autonomní údržba strojů, ...). Druhá skupina, kde se účastní především vedoucí provozu, příprava práce a pracovníci odbytu, má za úkol zrychlit informační toky ve firmě od poptávky, nabídky, objednávky až po zadání do výroby, dále plánování, systém zlepšování a také objektivizací norem.

Na školení získala společnost dotaci z projektu EU s názvem „Štíhlý a efektivní podnik“ ve výši cca 1,5 mil Kč, kdy zhruba polovina dotace bude pokrývat náklady na školení a zbývající část bude hradit mzdové náklady školených zaměstnanců.

Školení by měla vést k pořádku na pracovišti, zefektivnění a zrychlení informačních toků do výroby a ke zlepšení vztahů na pracovišti a mezi jednotlivými úseky.

Školení pro střední a vrcholový management probíhá nyní zhruba 3x do měsíce, celkově cca 15 hodin měsíčně. Cílová hodnota – školení každý týden (tzn. 4x do měsíce). Měřítkem počet hodin školení na jednoho zaměstnance za rok.

Zlepšování pracovního prostředí

Jde zejména o hodnocení úrovně pořádku metodou 5S. Jak již bylo zmíněno výše, v současné době probíhá školení mistrů z výroby. Cílem je dosažení co možná nejvyššího procenta splnění tohoto ukazatele. Firma tím zajistí zlepšení bezpečnosti a kvality, redukci plýtvání, ale především celkové zlepšení pracovního prostředí. Měření pořádku bude probíhat s měsíční frekvencí.

Cílová hodnota stanovena na min. 75 %.

Dále se v rámci cíle zlepšení pracovního prostředí sledují nápady a zlepšovací návrhy ze strany zaměstnanců. Společnost tyto podněty na zlepšení již přijímá a každý nový podnět vítá. Současná situace je taková, že každý podnět (i v případě, že se nebude realizovat)

¹⁶⁵ 5S je metodika, jejímž cílem je zlepšit v organizaci pracovní prostředí a tím i kvalitu. Přístup je založený na zvýšení samostatnosti zaměstnanců, na týmové práci a vedení lidí. Označení 5S je tvořeno z pěti japonských slov začínajících na S: Seiri = pořádek na pracovišti; Seiton = vytříd'ování, uspořádání; Seiso = čistota, udržování pořádku; Seikutsu = standardizace; Shitsuke = standardizace, zaškolení (viz <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=128>).

je oceněn hodnotící komisí a navrhovateli tak náleží příslušná odměna. Společností byly odhadnuty průměrně 3 zlepšovací návrhy za půl roku.

Cílová hodnota zlepšovacích návrhů ze strany zaměstnanců stanovena na 5 návrhů za půl roku.

V následující tabulce jsou shrnuty strategické cíle a strategické akce perspektivy učení se a růstu.

Tabulka 47 Strategické akce perspektivy učení se a růstu

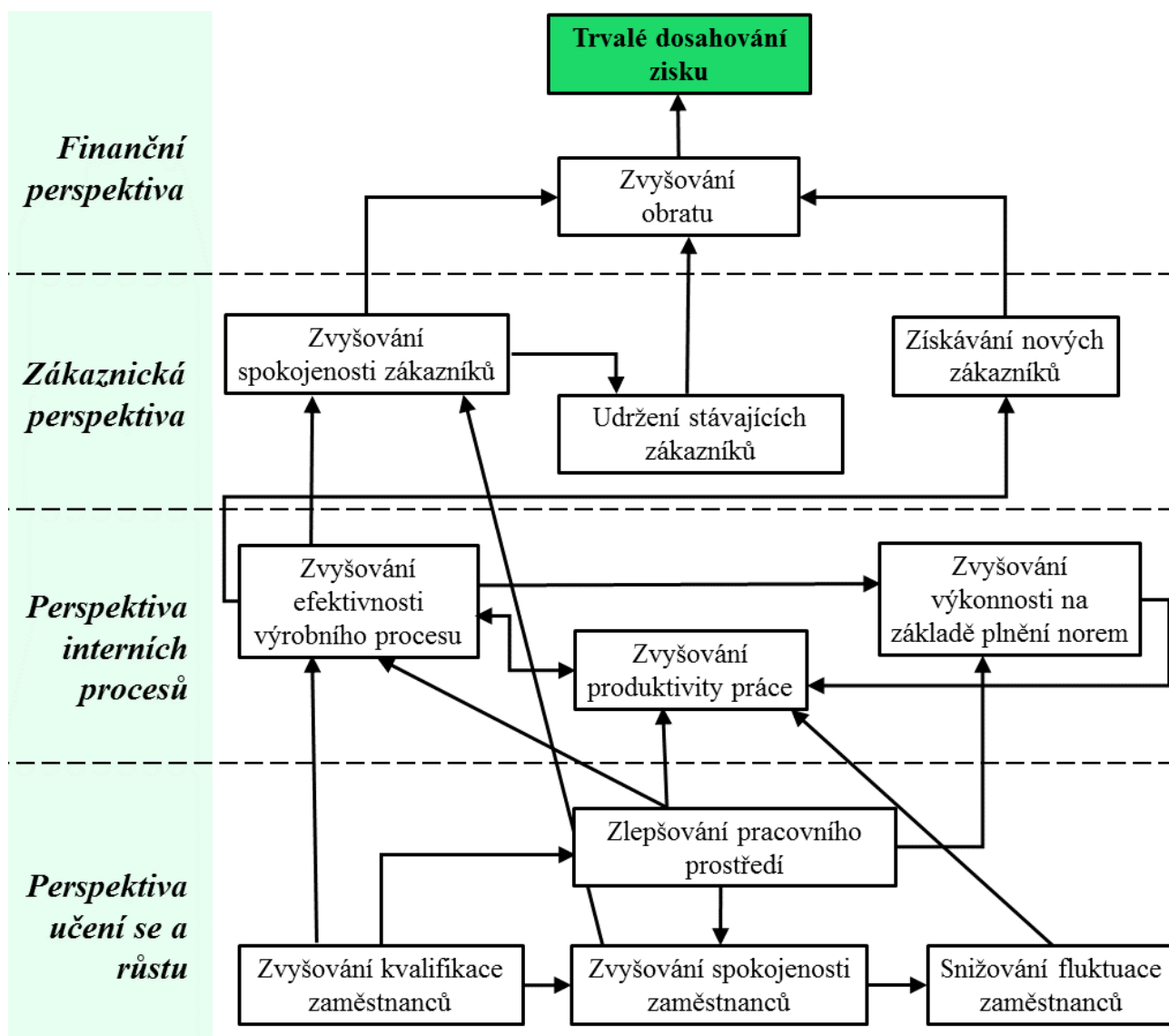
Strategický cíl	Strategická akce
Snižování fluktuace zaměstnanců	Obsadit nově vytvořenou pracovní pozici personalisty, který bude udržovat inovační potenciál a růst společnosti.
Zvyšování spokojenosti zaměstnanců	Zajišťovat zpětnou vazbu v podobě anonymních dotazníků, díky nimž mohou být uskutečňovány případné změny přispívající ke spokojenosti zaměstnanců.
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Školení zaměstnanců, jež povede k pořádku na pracovišti, zefektivnění a zrychlení informačních toků do výroby a ke zlepšení vztahů na pracovišti a mezi jednotlivými úseky.
Zlepšování pracovního prostředí	Hodnotit úroveň pořádku metodou 5S, jejímž cílem je zlepšit v organizaci pracovní prostředí a tím i kvalitu. V současné době probíhá školení mistrů z výroby.
	Sledovat nápady a zlepšovací návrhy ze strany zaměstnanců. Oceňovat každý podnět, a to i v případě, že nebude realizován.

(Zdroj:¹⁶⁶)

¹⁶⁶ vlastní zpracování

5.5 Strategická mapa

Strategická mapa je grafickým zobrazením specifických cílů a jejich vazeb. Strategická mapa je sestavena dle jednotlivých perspektiv tzv. bottom-up. Splnění cílů v perspektivě učení se a růstu povede ke splnění cílů v perspektivě interních procesů, které povedou ke splnění cílů v zákaznické perspektivě a ty následně povedou k naplnění cílů finanční perspektivy.



Obrázek 7 Strategická mapa dané společnosti
(Zdroj:¹⁶⁷)

¹⁶⁷ vlastní zpracování

5.6 Implementace BSC

Na začátku by vedení společnosti mělo vybrat a ustanovit vhodnou osobu na pozici architekta projektu BSC. Doporučuji vybrat někoho z vedení společnosti a doplnit jej externím konzultantem. Je nutné konzultanta kompletně informovat o klíčových výsledcích podniku.

Výstavba BSC bude probíhat směrem „top-down“, to znamená od vrcholového vedení podniku směrem dolů. Je nezbytné, aby architekt projektu seznámil všechny zaměstnance s novým projektem, téma by se mělo stát součástí jejich pracovní náplně. Úspěch bude záviset na neustálé a aktivní spolupráci všech zaměstnanců, k čemuž doporučuji informační sezení a workshopy, konané dle autorů metody zhruba každé 3-4 týdny. Workshopy mohou napomoci ke vzájemnému sladění názorů a pochopení strategie.

Projektový tým spolu se všemi zaměstnanci odvodí klíčové strategické cíle pro jednotlivé perspektivy BSC a vhodné ukazatele pro jejich měření. Dále zjistí současné hodnoty měřitelných ukazatelů a stanoví cílové hodnoty. Cílové hodnoty by měly být náročné, ctíždostivé, ale zároveň věrohodné a dosažitelné. Je nutné vzbudit u všech zaměstnanců zájem, aby společně usilovali o realizaci strategie, proto doporučuji, aby se spolupodíleli se na řešení podnikových úkolů a problémů. Pro implementaci projektu BSC se počítá s rozsahem 16 až 24 týdnů, v závislosti na tom, jak intenzivně se management může sestavením BSC zabývat.¹⁶⁸

5.7 Náklady na projekt

Úspěšná implementace BSC je ve většině zejména malých a středních podniků reálná pouze ve spolupráci se specializovanou poradenskou firmou.¹⁶⁹ Proto bude při stanovování přibližných nákladů na tento projekt počítáno s externím konzultantem. V rámci pochopení celého konceptu BSC a zrychlení procesu implementace bude zapotřebí vynaložit náklady na školení implementačního týmu a zaměstnanců společnosti.

¹⁶⁸ BARTOŠ, V. Principiální postup implementace systému měření výkonnosti v českých podnicích, 2006.

¹⁶⁹ tamtéž.

Náklady na školení byly stanoveny na základě ceny za osobu profesionální poradenské firmy e-ISO, a.s. v případě jednodenního kurzu a účasti celkem 10 osob zahrnující management podniku a celý implementační tým. Dále bude třeba pořídit speciální software na monitorování dosahovaných cílů. Náklady na něj byly stanoveny na základě online zakoupení plné verze programu Balanced Scorecard Designer. Všichni zaměstnanci by rovněž měli mít zabezpečen přístup k informacím, proto jsou součástí i náklady na komunikační kampaň, která bude zahrnovat vyhotovení nejrůznějších informačních prospektů a brožur. Počítáno je také s osobními náklady implementačního týmu složeného z architekta projektu a externího konzultanta. Dalšími náklady se rozumí např. dodatečná administrativa. Pro implementaci projektu je předpokládán časový rozsah 16 týdnů.

Celkové náklady implementace BSC ve společnosti YZ, s.r.o. lze předpokládat přibližně na úrovni 300 000 Kč.

Následující tabulka přehledně shrnuje přibližné náklady:

Tabulka 48 Přibližné náklady na BSC

Nákladová položka	Kč
Školení	40 000
Speciální software	100 000
Komunikační kampaň	15 000
Osobní náklady implementačního týmu	120 000
Další náklady	20 000
Celkové náklady na projekt	295 000

(Zdroj:¹⁷⁰)

5.8 Přínosy a rizika

Tato podkapitola popisuje potenciální přínosy a rizika spojená s implementací Balanced Scorecard do společnosti YZ, s.r.o.

5.8.1 Přínosy pro analyzovanou společnost

Přínosy spojené s implementací BSC

- Vyjasnění celkové strategie a její propojení s činností jednotlivých pracovních jednotek.

¹⁷⁰ vlastní zpracování

- Využívání finančních i nefinančních ukazatelů při řízení.
- Vzájemná propojenost cílů z různých úhlů pohledu (tj. perspektiv), jejichž naplnění přináší realizaci strategie podniku.
- Zlepšení poznání potřeb zákazníka a trhu.
- Zlepšení měření a hodnocení interních procesů.
- Zvýšení motivace zaměstnanců k dosahování osobní výkonnosti přispívající k plnění strategických cílů podniku.
- Zavedení účinného systému hodnocení plnění plánů, úkolů a projektů směřujících k plnění strategických záměrů.

5.8.2 Rizika pro analyzovanou společnost a jejich kvantifikace

Rizika spojená s implementací BSC

- Nedostatečná komunikace a nepochopení strategie.
- Integrace metody do existujícího systému řízení.
- Chybné nastavení cílů, měřítek a akcí.
- Nechuť zaměstnanců ke změnám.
- Ztráta podpory a nedostatečný zájem TOP managementu.
- Nedostatek finančních prostředků na implementaci.
- Dlouhé trvání implementace.

Následující tabulka stanovuje rizika dle pravděpodobnosti výskytu do pěti stupňů, od 1 do 5, tedy od nejméně pravděpodobného výskytu rizika po téměř jistou pravděpodobnost výskytu.

Tabulka 49 Pravděpodobnost výskytu rizika

Stupeň	Pravděpodobnost výskytu rizika
1	výskyt je prakticky nepravděpodobný
2	výskyt je málo pravděpodobný
3	výskyt je pravděpodobný
4	výskyt je velmi pravděpodobný
5	výskyt je téměř jistý

(Zdroj:¹⁷¹)

¹⁷¹ SMEJKAL, V. a K. RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.

V tabulce č. 50 jsou stanoveny stupně závažnosti dopadů rizika na projekt v rozmezí od 1 do 5, tedy od zanedbatelného dopadu po nejvýznamnější dopad na projekt.

Tabulka 50 Závažnost následků rizika

Stupeň	Dopad na projekt
1	zanedbatelný dopad na projekt
2	mírný dopad na projekt
3	střední dopad na projekt
4	významný dopad na projekt
5	nejvýznamnější dopad na projekt

(Zdroj:¹⁷²)

V tabulce č. 51 je vymezeno pět kategorií rizik dle významnosti, od bezvýznamného rizika po nepřijatelné.

Tabulka 51 Kategorie rizika

Stupeň rizika	Významnost rizika
1-4	bezvýznamné riziko
5-9	akceptovatelné riziko
10-14	mírné riziko
15-19	nežádoucí riziko
20-25	nepřijatelné riziko

(Zdroj:¹⁷³)

Nyní je kvantifikována míra rizik, která se vypočítá jako součin pravděpodobnosti výskytu rizika a závažnosti dopadů rizika.

¹⁷² SMEJKAL, V. a K. RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.

¹⁷³ vlastní zpracování dle SMEJKAL, V. a K. RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.

Tabulka 52 Rizika BSC pro danou společnost

Typ rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika	Závažnost dopadů rizika	Míra rizika	Kategorie rizika
Nedostatečná komunikace a nepochopení strategie.	4	5	20	nepřijatelné
Integrace metody do existujícího systému řízení.	4	4	16	nežádoucí
Chybné nastavení cílů, měřítek a akcí.	4	5	20	nepřijatelné
Nechuť zaměstnanců ke změnám.	3	4	12	mírné
Ztráta podpory a nedostatečný zájem TOP managementu.	3	5	15	nežádoucí
Nedostatek finančních prostředků na implementaci.	2	4	8	akceptovatelné
Dlouhé trvání implementace.	3	3	9	akceptovatelné

(Zdroj:¹⁷⁴)

Jako nejzávažnější rizika byla zjištěna „nedostatečná komunikace a nepochopení strategie“ a „chybné nastavení cílů, měřítek a akcí“. Naopak nejméně závažným rizikem se stal „nedostatek finančních prostředků na implementaci“. Nyní budou navržena opatření k eliminaci jednotlivých rizik.

Nedostatečná komunikace a nepochopení strategie (nepřijatelné riziko)

- Efektivní komunikace, aby se všichni zaměstnanci dozvěděli potřebné informace a cíl, který má implementace BSC přinést.
- Poznání problémů ve strategii, sledování změn a aktualizace strategie.
- Zainteresování všech na řešení úkolů a problémů.
- Školení, workshopy, další aktivity.

Chybné nastavení cílů, měřítek a akcí (nepřijatelné riziko)

- Ze všech potenciálních strategických cílů vybrat pouze cíle významné pro podnik.
- Důkladné posouzení měřítek jednotlivých cílů.

¹⁷⁴ vlastní zpracování

- Určování cílových hodnot v rámci jednotlivých nebo skupinových rozhovorů, o konečné podobě rozhodnout na společném jednání.
- Sledování změn vnějšího prostředí, situace na trhu a přizpůsobování celého systému BSC těmto změnám.

Integrace metody do existujícího systému řízení (nežádoucí riziko)

- Zajištění efektivního propojení se stávajícími projekty.
- Zajištění, aby se BSC stal součástí pracovní náplně zaměstnanců. K tomu mohou napomoci informační sezení, diskusní skupiny a workshopy.
- Určení zodpovědnosti.

Ztráta podpory a nedostatečný zájem TOP managementu (nežádoucí riziko)

- Plná angažovanost TOP managementu, a to od začátku do konce.
- Diskuze o tom, jaké místo podnik zaujme, pokud svou strategii úspěšně realizuje.
- Porovnání příležitostí, rizik a možností BSC s jinými úspěšnými projekty (pokud jsou k dispozici).

Nechuť zaměstnanců ke změnám (mírné riziko)

- Podporování a povzbuzování zaměstnanců, aby si vybudovali pozitivní vztah ke změnám, které nastanou.
- Intenzivní a interaktivní komunikace.

Dlouhé trvání implementace (akceptovatelné riziko)

- Stanovení a dodržování časového harmonogramu, aby se předešlo zbytečnému prodlužování implementace.

Nedostatek finančních prostředků na implementaci (akceptovatelné riziko)

- Analýza nákladů potřebných pro implementaci BSC.

Analýza rizik poukazuje na možná rizika, kterými může být daná společnost vystavena v souvislosti s implementací Balanced Scorecard. Rizika byla seřazena od nejzávažnějších po nejméně závažné. Za účelem snižování nepříznivých dopadů těchto rizik byla k jednotlivým rizikům navržena opatření na jejich eliminaci.

Závěr

Primárním cílem diplomové práce bylo zpracovat návrh konceptu Balanced Scorecard jako moderního nástroje hodnocení výkonnosti podniku s využitím finančních i nefinančních ukazatelů. Sekundárním cílem bylo analyzovat stávající situaci vybrané společnosti pomocí metod finanční analýzy a analýz vnitřního a vnějšího prostředí.

Pro dosažení stanovených cílů přispěla literární rešerše k poskytnutí pohledu na metodu Balanced Scorecard. Výsledky diplomové práce jsou součástí empirické části práce, kde byly provedeny jednotlivé analýzy. Poté byl navrhnout koncept BSC vycházející ze strategie podniku. V jednotlivých perspektivách – finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu byly definovány detailnější strategické cíle. Každému strategickému cíli bylo přiřazeno měřítko, určena současná hodnota, cílová hodnota a frekvence monitoringu. K dosažení jednotlivých cílů byly přiřazeny strategické akce. Dále byla zobrazena strategická mapa, navrhnout postup implementace, stanoveny přibližné náklady a určeny přínosy a rizika pro danou společnost.

Ve finanční perspektivě se hlavním strategickým cílem daného podniku stalo trvalé dosahování zisku a zvyšování prodejního obrátu. Strategickými cíli zákaznické perspektivy jsou zvyšování spokojenosti zákazníků, udržení stávajících a získávání nových zákazníků. V perspektivě interních procesů jsou cíli zvyšování plynulosti výroby a celkové zlepšování pracovního prostředí, a tím i kvality. Perspektiva učení se a růstu znamená pro analyzovanou společnost především flexibilní zaměstnance, kteří dokáží uspokojovat měnící se potřeby podniku. Proto se strategickými cíli této perspektivy stalo snižování fluktuace zaměstnanců, zvyšování jejich spokojenosti, zvyšování jejich kvalifikace a zlepšování pracovního prostředí.

V případě, že by společnost zvažovala reálné uplatnění navrhovaného konceptu v budoucnu, může se pro ni tato práce stát východiskem. Je evidentní, že zavedení a osvojení vyžaduje určitý čas a vypořádání se s výzvami a problémy, které s sebou metoda BSC přináší.

Seznam použitých zdrojů

Aktuální prognóza ČNB. Česká národní banka [online]. 2017 [cit. 2017-02-24]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza

BARTOŠ, Vojtěch. *Principiální postup implementace systému měření výkonnosti v českých podnicích* [online]. 2006 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <https://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/rmfr/.content/galerie-dokumentu/2006/prispevky/Vojtech.Bartos.pdf>

BUCHTOVÁ, Božena, Josef ŠMAJS a Zdeněk BOLELOUCKÝ. *Nezaměstnanost. 2., přeprac. a aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2013. Psyché. ISBN 978-80-247-4282-3.

Cílování inflace v ČR. Česká národní banka [online]. 2017 [cit. 2017-02-24]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/cilovani.html#c2

Detail kurzu CZK/EUR. Patria.cz [online]. 2017 [cit. 2017-05-04]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/kurzy/online/detail.html>

Detail kurzu CZK/USD. Patria.cz [online]. 2017 [cit. 2017-05-04]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/kurzy/CZK/USD/kurzy.html>

Dřevozpracující a papírenský průmysl – Budoucnost profesí. *Budoucnost profesí* [online]. 2016 [cit. 2017-02-24]. Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/drevo.html>

Dřevozpracující, papírenský a tiskárenský průmysl. *Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce* [online]. 2017 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/8-8-65>

Du Pontova analýza (DuPont analysis). ManagementMania.com [online]. 2016 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/dupontova-analyza>

Finanční analýza – použité poměrové ukazatele. *Finanční analýza – aplikace FinAnalysis* [online]. 2017 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

Finanční analýza – teoretická část. www.OALIB.cz [online]. 2016 [cit. 2017-02-01]. Dostupné z: <https://www.oalib.cz/oskola/mod/book/tool/print/index.php?id=2453>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.

HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8.

HORVÁTH, Péter. Balanced scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. Finance podniku. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-492-5.

Hrubý domácí produkt – Časové řady ukazatelů čtvrtletních účtů. Český statistický úřad [online]. 2017 [cit. 2017-02-24]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/34545757/hdpcr010617_vs.xlsx/9d5cc6c9-8640-4487-a271-9462181825af?version=1.1

Inflace – druhy, definice, tabulky. Český statistický úřad [online]. 2017 [cit. 2017-02-24]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

interní materiály společnosti

Jedličková, M., Účtování zásob ve vybrané účetní jednotce. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015.

KALOUDA, František. Finanční analýza a řízení podniku. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. ISBN 978-80-7380-591-3.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN 80-7261-124-0.

KISLINGEROVÁ, Eva. Finanční analýza: krok za krokem. Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-321-3.

KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

KONEČNÝ, Miloš. Finanční analýza a plánování. Vyd. 9. Brno: Zdeněk Novotný, 2004, 102 s. : il. ISBN 80-214-2564-4.

KOVANICOVÁ, Dana a Pavel KOVANIC. Poklady skryté v účetnictví. Díl I, Jak porozumět účetním výkazům EU, IAS, US GAAP, ČR. 6., aktualiz. vyd. Praha: Polygon, 2001. ISBN 80-7273-047-9.

Makroekonomická predikce – říjen 2015. *Ministerstvo financí ČR* [online]. 2016 [cit. 2017-02-24]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-rijen-2015-22888>

Metoda 5S – řízení jakosti. IKVALITA.CZ [online]. © 2005-2016 [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=128>

MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. Finanční analýza. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006, 228 s. : tab. ISBN 80-7357-219-2.

Odvětvová studie: Dřevozpracující, papírenský a tiskárenský průmysl. *Fond dalšího vzdělávání, příspěvková organizace Ministerstva práce a sociálních věcí* [online]. 2015 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <https://koopolis.cz/file/home/download/730?key=2c6064cb55>

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.

propagační materiály společnosti

Přehled o vývoji částek minimální mzdy. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: www.mpsv.cz/cs/871

REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4644-9.

STRATEG.cz - Strategická situační analýza. *STRATEG.cz - Podnikatelské poradenství, strategické a finanční řízení* [online]. 2017 [cit. 2017-02-23]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

TPM. SC&CP [online]. [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: <http://www.scacp.cz/slovnik/tpm-total-productive-maintenance/>

Ukazatelé aktivity. *BusinessVize.cz* [online]. ©2017 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-aktivity>

Ukazatelé likvidity. *Finanční analýza* [online]. ©2017 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity>

Ukazatelé rentability. *BusinessVize.cz* [online]. ©2017 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-rentability>

Ukazatelé zadluženosti. *Finanční analýza* [online]. ©2016 [cit. 2016-09-24]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti>

VÁVROVÁ, Eva. *Finanční řízení komerčních pojišťoven*. Praha: Grada, 2014. Expert. ISBN 978-80-247-4662-3.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

Výhody a nevýhody silné koruny. Hospodářské noviny [online]. 2017 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: http://img.ihned.cz/attachment.php/340/29524340/aiosu3BCDF-GHMNOklQWcfgrxyz1STwRm/110119_17ap.jpg

Výroční zprávy ČNB. Česká národní banka [online]. 2017 [cit. 2017-02-24]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/o_cnb/hospodareni/vyrocnizpravy/index.html

výroční zprávy společnosti

Využití účetních dat ve finanční praxi aneb základní metody finanční analýzy. *Účetní kavárna* [online]. 2016 [cit. 2016-09-24]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d3795v5144-vyuziti-ucetnich-dat-ve-financni-praxi-aneb-zakladni-metody-financni/>

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let. Český statistický úřad [online]. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&u=v413__VU-ZEMI__100__3115&&c=v3~8__RP2015&str=v467

Seznam tabulek

Tabulka 1	Struktura rozvahy.....	23
Tabulka 2	Struktura výkazu zisku a ztráty.....	24
Tabulka 3	Struktura výkazu o tvorbě a použití peněžních prostředků.....	25
Tabulka 4	Obrat firmy a počet zaměstnanců v letech 2007-2016	49
Tabulka 5	Horizontální analýza aktiv	51
Tabulka 6	Horizontální analýza pasiv.....	52
Tabulka 7	Vertikální analýza aktiv	54
Tabulka 8	Vertikální analýza pasiv.....	56
Tabulka 9	Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	58
Tabulka 10	Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty	59
Tabulka 11	Čistý pracovní kapitál 2010-2015.....	61
Tabulka 12	Čisté pohotové prostředky 2010-2015.....	62
Tabulka 13	Čisté peněžní pohledávkové fondy 2010-2015.....	62
Tabulka 14	Běžná likvidita v letech 2010-2015	64
Tabulka 15	Pohotová likvidita v letech 2010-2015	65
Tabulka 16	Okamžitá likvidita v letech 2010-2015.....	66
Tabulka 17	Zadluženost a koeficient samofinancování v letech 2010-2015	67
Tabulka 18	Ukazatele rentability v letech 2010-2015	69
Tabulka 19	Ukazatele aktivity v letech 2010-2015	70
Tabulka 20	Vývoj HDP v mld. Kč a v procentech	79
Tabulka 21	Míra inflace v procentech	80
Tabulka 22	Obecná míra nezaměstnanosti v ČR	84
Tabulka 23	SWOT analýza.....	94
Tabulka 24	Finanční perspektiva	96
Tabulka 25	Dosažený obrat dle kategorií – v mil. Kč a v procentech	97
Tabulka 26	Dosažený obrat dle regionů – v Kč a v procentech	98
Tabulka 27	Podíl prodeje přes e-shop na celkovém obratu v letech 2011-2016	99
Tabulka 28	Obrat na jednoho zaměstnance	100
Tabulka 29	Strategické akce finanční perspektivy	100
Tabulka 30	Zákaznická perspektiva.....	101
Tabulka 31	Podíl reklamací na prodejním obratu v letech 2010-2016.....	102

Tabulka 32	Nedodržené termíny v letech 2013-2016	103
Tabulka 33	Podíl objednaných cenových nabídek na odeslaných cenových nabídkách v jednotlivých kvartálech 2012-2016	104
Tabulka 34	Součet obrátů deseti největších tuzemských odběratelů – kategorie průmysl	106
Tabulka 35	Součet obrátů deseti největších tuzemských odběratelů – kategorie obchod	106
Tabulka 36	Součet obrátů deseti největších tuzemských odběratelů – kategorie truhlář	106
Tabulka 37	Podíl obrátu na jednoho odběratele	107
Tabulka 38	Podíl obrátu nových odběratelů	107
Tabulka 39	Podíl nových odběratelů	108
Tabulka 40	Strategické akce zákaznické perspektivy	108
Tabulka 41	Perspektiva interních procesů	109
Tabulka 42	Přidaná hodnota na zaměstnance	110
Tabulka 43	Úrazovost v letech 2010-2016	111
Tabulka 44	Strategické akce perspektivy interních procesů	112
Tabulka 45	Perspektiva učení se a růstu	113
Tabulka 46	Fluktuace zaměstnanců v dané společnosti	114
Tabulka 47	Strategické akce perspektivy učení se a růstu	117
Tabulka 48	Přibližné náklady na BSC	120
Tabulka 49	Pravděpodobnost výskytu rizika	121
Tabulka 50	Závažnost následků rizika	122
Tabulka 51	Kategorie rizika	122
Tabulka 52	Rizika BSC pro danou společnost	123

Seznam obrázků

Obrázek 1	Koloběh oběžných aktiv	22
Obrázek 2	Příklad Du Pontova diagramu – rozklad ukazatele ROE	31
Obrázek 3	Pět sil formujících strukturální atraktivitu odvětví	33
Obrázek 4	Tradiční rámec Balanced Scorecard	36
Obrázek 5	Propojenost perspektiv Balanced Scorecard	37

Obrázek 6	Organizační struktura.....	46
Obrázek 7	Strategická mapa dané společnosti	118

Seznam grafů

Graf 1	Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2005-2016	49
Graf 2	Vývoj aktiv v letech 2010-2015.....	51
Graf 3	Vývoj pasiv v letech 2010-2015	53
Graf 4	Struktura aktiv v letech 2010-2015.....	55
Graf 5	Struktura pasiv v letech 2010-2015	57
Graf 6	Vývoj rozdílových ukazatelů 2010-2015.....	63
Graf 7	Běžná likvidita 2010-2015.....	64
Graf 8	Pohotovlá likvidita 2010-2015.....	65
Graf 9	Okamžitá likvidita 2010-2015	66
Graf 10	Zadluženost a koeficient samofinancování 2010-2015	67
Graf 11	ROE v letech 2010-2015.....	69
Graf 12	Obrat aktiv 2010-2015	72
Graf 13	Doba inkasa pohledávek 2010-2015.....	72
Graf 14	Vývoj kurzu CZK/EUR	82
Graf 15	Vývoj kurzu CZK/USD	82
Graf 16	Míra nezaměstnanosti v procentech.....	83
Graf 17	Minimální mzda v Kč	85
Graf 18	Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč.....	85

Seznam příloh

Příloha 1	Rozvaha 2010-2015	135
Příloha 2	Výkaz zisku a ztráty 2010-2015	136

Přílohy

Příloha 1 Rozvaha 2010-2015**Aktiva**

Položka	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč
AKTIVA CELKEM	108 601	104 332	110 950	120 524	77 269	85 446
DLOUHODOBÝ MAJETEK	9 246	8 683	8 457	7 501	6 386	8 284
Dlouhodobý nehmotný majetek	15	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	9 231	8 683	8 457	7 501	6 386	8 284
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
OBĚŽNÁ AKTIVA	99 353	95 580	102 432	112 581	70 544	76 814
Zásoby	41 434	37 827	44 952	42 358	42 098	43 221
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	25 349	14 181	8 965	12 015	11 140	9 264
Krátkodobý finanční majetek	32 570	43 572	48 515	58 208	17 306	24 329
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	2	69	61	442	339	348

Pasiva

Položka	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč
PASIVA CELKEM	108 601	104 332	110 950	120 524	77 269	85 446
VLASTNÍ KAPITÁL	93 108	96 787	102 922	70 460	71 222	77 626
Základní kapitál	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
VH minulých let	83 146	82 107	85 787	52 881	59 480	60 223
VH běžného účetního období	-1 038	3 680	6 135	6 579	762	6 403
CIZÍ ZDROJE	15 493	7 545	8 028	50 201	6 047	7 820
Rezervy	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	228	653	714	716	570	485
Krátkodobé závazky	15 265	6 892	7 314	49 485	5 477	7 335
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0	0
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	0	0	0	-137	0	0

Příloha 2 Výkaz zisku a ztráty 2010-2015

Položka	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč
Tržby za prodej zboží	7 705	6 447	6 653	5 030	5 832	7 253
Náklady vynaložené na prodané zboží	5 213	4 216	4 368	3 290	3 997	4 897
Obchodní marže	2 492	2 231	2 285	1 740	1 835	2 356
Výkony	140 470	119 605	121 335	136 589	128 108	139 499
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	126 842	120 416	120 981	136 417	128 829	140 896
Výkonová spotřeba	87 392	79 018	78 986	91 745	86 827	89 552
Spotřeba materiálu a energie	66 298	59 864	62 296	72 702	68 965	72 071
Služby	21 094	19 154	16 690	19 043	17 862	17 482
Přidaná hodnota	41 061	42 818	44 634	46 584	43 116	52 302
Osobní náklady	38 888	35 480	35 966	38 109	39 264	41 201
Mzdové náklady	28 015	25 685	26 137	27 589	28 486	29 921
Daně a poplatky	94	82	89	53	62	62
Odpisy DNM a DHM	1 892	1 891	1 911	1 820	1 732	2 106
Tržby z prodeje DM a materiálu	904	1 334	1 268	933	1 524	1 306
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	480	1 197	796	733	1 991	1 559
Změna stavu rezerv a opravných položek	565	886	-242	76	-298	394
Ostatní provoz. výnosy	2 149	823	899	1 113	1 323	1 502
Ostatní provoz. náklady	1 332	1 224	1 382	1 236	2 277	1 249
PROVOZNÍ VH	863	4 215	6 899	6 603	935	8 539
Výnosové úroky	358	226	433	605	245	10
Nákladové úroky	28	5	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	770	1 372	1 391	4 232	464	201
Ostatní finanční náklady	2 539	1 015	1 249	3 137	518	750
FINANČNÍ VH	-1 439	578	575	1 700	191	-539
Daň z příjmů za běžnou činnost	462	1 113	1 339	1 724	364	1 597
VH ZA BĚŽNOU ČINNOST	-1 038	3 680	6 135	6 579	762	6 403
VH ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	-1 038	3 680	6 135	6 579	762	6 403
VH PŘED ZDANĚNÍM	-576	4 793	7 474	8 303	1 126	8 000